

# **Posicionamiento de la palta peruana en el mercado de los Estados Unidos a través de la visión focalizada**

*Tesis presentada para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios*

**Almer Ventura Román**

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional Micaela Bastidas de  
Apurímac - 2011- Perú

Lugar de trabajo: Facultad de Agronomía -UBA-



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

## **COMITÉ CONSEJERO**

Director de tesis

**Guillermo Nicanor Toranzos Torino**

Licenciado en Administración (Universidad de Buenos Aires)

Doctor en Ciencias Agrarias (Universidad de Buenos Aires)

Codirector de tesis

**Evangelina Dulce**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TESIS**

JURADO

**Gustavo Alejandro Idigoras**

Licenciado en Ciencias políticas (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales)

Máster en Relaciones Internacionales (Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales)

JURADO

**Karina Susana Casellas**

Licenciatura en Economía (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Posgrado en Diseño y Evaluación de Políticas Públicas (Universitat Pompeu Fabra.  
Barcelona School Management y el Instituto de Investigación y Educación Económica)

JURADO

**María Mercedes Barilatti**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa de la tesis: 13 de octubre de 2018

## **Dedicatoria**

A la memoria de mi querido abuelo Asunto Román.

A mis queridos padres Juana y Julio, por ser mi fortaleza.

A mis hermanos Elmer, Jesús, Elvira y Nataly, por su apoyo incondicional.

A mi querido tío David Román, por sus consejos durante toda mi formación.

A mis queridos amigos.

## **Agradecimientos**

A Dios quien guía y acompaña mi camino a lo largo de la vida.

A mi director de tesis Guillermo Toranzos Torino, por su ayuda, confianza, paciencia, por todo el apoyo que me brindó al asesorarme en la realización de esta tesis.

A la Ing. Evangelina Dulce, por su comprensión, orientación, tiempo, paciencia y colaboración en el desarrollo de esta tesis.

A los docentes del PAA, por las enseñanzas y visiones inculcadas.

**Declaración**

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en esta u otra institución.

**Almer Ventura Román**

## INDICE GENERAL

<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>ESTRUCTURA DE LA TESIS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Presentación del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Delimitación del sistema .....</b>	<b>25</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>26</b>
1.3.1. Objetivo general.....	26
1.3.2. Objetivos específicos .....	26
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LOS EE. UU PARA EL PRODUCTO PALTA. ....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Mercado mundial de la palta .....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Producción de Palta en el mundo .....	36
3.1.2. Principales países productores de palta en el mundo .....	37
3.1.3. Comercio de palta en el mundo.....	38
<b>3.2. Descripción del mercado de los EE. UU para el producto palta.....</b>	<b>41</b>
3.2.1. Evolución de las hectáreas cosechadas, producción y rendimiento de Palta en EE. UU.....	41
3.2.2. Evolución de la oferta de palta en los EE. UU, periodo 2000 – 2016.....	42
3.2.3. Evolución del consumo per–cápita de palta en los EE. UU.....	43
3.2.4. Evolución del ingreso per – cápita en los EE. UU .....	44
3.2.5. Evolución de los precios de importación de palta en los EE. UU.....	45
3.2.6. Preferencias del consumo de palta en el mercado de los EE. UU.....	46
<b>3.3. Descripción de los principales países proveedores de palta a los EE. UU.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4. Descripción del producto palta en Perú .....</b>	<b>51</b>
3.4.1. Producción de la palta en el Perú .....	51
3.4.2. Consumo de palta en el Perú.....	53
3.4.3. Comercio de la palta en el Perú .....	54
<b>3.5. Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN FUNCIONAL ENTRE EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE PALTA EN LOS EE. UU Y LA OFERTA EXPORTABLE DEL PERÚ. ....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Conclusión del capítulo.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO V: DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA PAÍS DE PALTA EN EL MERCADO DE LOS EE. UU, CON RESPECTO A OTROS PAÍSES PROVEEDORES. ....</b>	<b>67</b>

<b>5.1. Caracterización de la marca país de los principales proveedores al mercado de EE. UU.</b>	<b>67</b>
5.1.1. La marca país de los principales proveedores de palta al mercado de los EE. UU.	69
<b>5.2. Determinación del posicionamiento para el producto palta</b>	<b>75</b>
5.2.1. Matriz del corredor	78
5.2.2. Grilla actitudinal de la demanda	80
<b>5.3. Conclusiones del capítulo</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>84</b>
6.1. Análisis de la descripción del mercado de los EE. UU para el producto palta	84
6.2. Estimación econométrica de la relación funcional entre el crecimiento de la demanda de palta en los EE. UU y la oferta exportable del Perú	88
6.3. Determinación del posicionamiento de la marca país de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a otros países proveedores	91
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>99</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3.1. Volumen real suministrado por los principales proveedores al mercado de los EE. UU, año 2015</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 4.1. Modelo de mínimos cuadrados que establece el comportamiento del consumo per-cápita de palta en los Estados Unidos de América</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 5.1. Consolidado de los puntajes y ponderación de los atributos y sub-atributos</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 5.2. Ponderación de los atributos y sub-atributos</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 5.3. Resultados de las encuestas respecto a los principales países proveedores a los EE. UU.</b>	<b>77</b>
<b>Tabla B.1. Evolución del consumo Per-cápita de palta, coeficiente de autoabastecimiento e índice de consumo per-cápita en los EE. UU, periodo 1961 – 2016</b>	<b>107</b>
<b>Tabla B.2. Datos del modelo econométrico – expresados en índices</b>	<b>109</b>
<b>Tabla B.3. Datos del modelo econométrico – en logaritmo y la variable Dummy</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Evolución del área cosechada, producción y rendimiento mundial de palta, periodo 1964-2014. ....	37
Gráfico 3.2. Participación de los 10 principales países productores de palta a nivel mundial, año 2016. ....	38
Gráfico 3.3. Evolución de las exportaciones de palta a nivel mundial, periodo 1961- 2016. ....	39
Gráfico 3.4. Principales países exportadores de palta en el mundo, año 2016 .....	40
Gráfico 3.5. Principales países importadores de palta en el mundo, periodo 2013 -2016. .	41
Gráfico 3.6. Evolución de la superficie cosechada, producción y rendimiento de palta en EE. UU, periodo 1961-2016. ....	42
Gráfico 3.7. Oferta total de palta en Estados Unidos, periodo 2000 – 2016.....	43
Gráfico 3.8. Evolución del consumo Per-cápita de palta en los EE. UU, periodo 1961 – 2016 .....	44
Gráfico 3.9. Evolución de los ingresos per – cápita en los EE. UU, periodo 1961 – 2016. PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010). ....	45
Gráfico 3.10. Evolución del precio de importación de palta en los EE. UU, periodo 1961 – 2016. ....	46
Gráfico 3.11. Evolución de los principales países exportadores de palta a los EE. UU, periodo 2009 – 2016. ....	49
Gráfico 3.12. Evolución del volumen real suministrado al mercado de los EE. UU año 2016. ....	50
Gráfico 3.13. Evolución de la superficie cosechada, producción y rendimiento de Palta en Perú, período 1964-2016.....	52
Gráfico 3.14. Evolución de la producción de Palta en las regiones de Perú, período 2011-2016. ....	53
Gráfico 3.15. Evolución del consumo aparente en el Perú, período 1964-2016.....	54
Gráfico 3.16. Evolución de las exportaciones peruanas de Palta, período 2000-2016. ....	55
Gráfico 3.17. Evolución de los principales destinos de exportaciones peruanas de Palta, periodo 2000-2016. ....	56
Gráfico 3.18. Evolución de valores unitarios de los principales destinos de exportaciones peruanas de Palta, período 2010-2016.....	57
Gráfico 3.19. Exportación de palta de las principales empresas de Perú, año 2016. ....	58
Gráfico 3.20. Participación en las exportaciones de las principales empresas exportadoras de Perú, año 2016. ....	58
Gráfico 3.21. Volumen de exportación de las empresas de palta peruana a los EE. UU, año 2016. ....	59
Gráfico 3.22. Participación de las principales empresas exportadoras de palta peruana a los EE. UU, año 2016.....	60



<b>Gráfico 3.23. Productividad de las principales fuentes de abastecimiento al mercado los EE. UU, (2000 – 2016).</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 5.1. Participación de los principales proveedores de palta al mercado de EE. UU, periodo 2001 – 2016.</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 5.2. Matriz del corredor, 2016.</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 5.3. Grilla actitudinal de la demanda, 2016.</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1. Matriz del corredor (Diferenciación percibida – Precio).</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2.2. Grilla actitudinal de la demanda (especificaciones – suprafuncionalidad)</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3.1. Preferencias del consumo de palta en el mercado de los EE. UU.</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5.1. Distribución geográfica de los principales países exportadores de palta a los EE. UU, año 2016.</b>	<b>68</b>
<b>Figura 5.2. Familiaridad de Chile y otros países en los Estados Unidos</b>	<b>70</b>
<b>Figura 5.3. Favorabilidad de los Estados Unidos hacia los países de la región</b>	<b>71</b>
<b>Figura 5.4. Favorabilidad vs Familiaridad</b>	<b>72</b>
<b>Figura 5.5. Logos de la marca país de México, Chile y Perú</b>	<b>72</b>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ADEX** – Asociación de Exportadores.

**APHIS** - Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas de los EE. UU.

**EE. UU**- Estados Unidos

**FAOSTAT**- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**FOB** - Precio Franco a Bordo.

**HASSAVOCADOBOARD** – Junta de palta hass de los Estados Unidos.

**INFOTRADE** - Estadísticas del Comercio Exterior de Perú.

**INEI** – Instituto Nacional de Estadística e Informática.

**IPC** – Índice de Precios al Consumidor.

**MINAGRI** - Ministerio de Agricultura y Riego del Perú.

**MINCETUR** - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

**OMC** - Organismo Mundial de Comercio.

**PBI** - Producto Bruto Interno.

**PROHASS** - Asociación de Productores de Palta Hass del Perú

**PROMPERÚ** - Promoción del Perú en Materia de Exportaciones, Turismo e Imagen.

**TACA** - Tasa Anual de Crecimiento Acumulado.

**TLC** - Tratados de Libre Comercio.

**TRADEMAP** - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

**USDA** - Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

**UN CONTRADE** - Base de datos sobre estadísticas de comercio de bienes de Naciones Unidas

## RESUMEN

La demanda agroalimentaria en el mundo presenta una tendencia dinámica, como resultado de las nuevas preferencias de consumo. Esto ofrece oportunidades para los alimentos en general y para la palta o aguacate, en particular. Las exportaciones mundiales de palta en la última década han experimentado un crecimiento del 292% en volumen, aproximadamente. Estados Unidos es el principal país demandante a nivel mundial, con una participación del 43%. En respuesta a esta creciente demanda, Perú ha venido aumentando su participación a este mercado, llegando al 3,7%. En base a este escenario, el objetivo de la investigación consistió en estudiar la dinámica de las variables intervinientes en el comportamiento de consumo de palta de EE. UU., a fin de mejorar el posicionamiento y la inserción en el mercado de EEUU. El logro del objetivo implicó el uso de metodologías descriptivas (variables de mercado y económicas), cuantitativas (modelo econométrico) y cualitativas (modelo de posicionamiento). Mediante el análisis descriptivo se encontró un crecimiento del consumo per-cápita de palta en los Estados Unidos entre 1961 – 2016, de 0,27 kg a 3,40 kg respectivamente, a una TACA del 5%. A través, del modelo econométrico se observó la importancia del ingreso per-cápita sobre el consumo que arrojó una elasticidad de 2,5. Por último, con respecto a los principales países proveedores, el modelo de posicionamiento permitió establecer que México se encuentra mejor posicionado, seguido de Perú. En conclusión, se proyecta que el crecimiento del consumo en este mercado seguirá en aumento a una tasa anual promedio del 1,3%, permitiendo inferir un aumento en el consumo. Perú se posiciona en el corredor con una relación equilibrada de precio–diferenciación percibida lo que parece adecuado de acuerdo con el precio del producto.

**Palabras clave:** Posicionamiento, palta, consumo per-cápita, precio de importación constante.

## ABSTRACT

Agri-food demand in the world presents a dynamic trend, as a result of new consumption preferences. This offers opportunities for food in general and avocados, in particular. The world exports of avocado in the last decade have experienced a growth of 292% in volume, approximately. The United States is the main applicant country worldwide, with a 43% share. In response to this growing demand, Peru has increased its participation to this market, reaching 3.7%. Based on this scenario, the objective of the research consisted in studying the dynamics of the intervening variables in the avocado consumption behavior of EE. UU., In order to improve the positioning and insertion in the US market. The achievement of the objective involved the use of descriptive methodologies (market and economic variables), quantitative (econometric model) and qualitative (positioning model). Through the descriptive analysis, an increase in per capita consumption of avocados was found in the United States between 1961 and 2016, from 0.27 kg to 3.40 kg, respectively, at a TACA of 5%. Through the econometric model we observed the importance of per capita income over consumption that showed an elasticity of 2.5. Finally, with respect to the main supplier countries, the positioning model made it possible to establish that Mexico is better positioned, followed by Peru. In conclusion, it is projected that the growth of consumption in this market will continue to increase at an average annual rate of 1.3%, allowing us to infer an increase in consumption. Peru is positioned in the corridor with a balanced relationship of perceived price-differentiation, which seems appropriate according to the price of the product.

**Keywords:** Positioning, avocado, per-capita consumption, constant import price.

## ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente tesis aborda el estudio del posicionamiento de la palta peruana en relación con otros países competidores que abastecen al mercado norteamericano, asimismo se identifican las principales variables que sustentan la investigación. El trabajo se basa en la recopilación y análisis de fuentes de información primaria y secundaria y en la sistematización de información estadística de fuentes como TRADEMAP, FAO, USDA, HASSAVOCADOBOARD, BANCO MUNDIAL, MINAGRI, SUNAT, etc.

La tesis presenta una estructura de 7 capítulos, estos se mencionan a continuación.

El **Capítulo 1** comprende la presentación del problema; justificación, importancia, originalidad y viabilidad de este trabajo; la delimitación del sistema de estudio y objetivos.

En el **Capítulo 2** se desarrolla la metodología del trabajo, que es de carácter descriptivo, cuantitativo y cualitativo. En tal sentido se procede a explicar la sistematización de la información recopilada, la herramienta de diagnóstico y determinación de los resultados de la investigación.

El **Capítulo 3** se define y establece la dinámica de las variables relevantes el mercado, y variables económicas relacionadas directamente con el consumo de palta en los EE. UU.

En el **Capítulo 4** se analiza la factibilidad de una mayor demanda de la palta de Perú, por parte del mercado de los EE. UU, mediante un modelo econométrico, a partir de variables de mercado y económicas, relacionadas con el aumento del consumo en el mercado antes mencionado.

En el **Capítulo 5** se establece el posicionamiento de la marca Perú de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a otros países proveedores. Mediante modelos posicionamiento basado en **Grilla actitudinal de la demanda** (especificaciones-suprafuncionalidad) y Matriz **corredor** (diferenciación percibida-precio).

En el **Capítulo 6** se muestran las discusiones de los resultados encontrados en función de los abordajes teóricos utilizados en la investigación, y con estudios realizados que guarden relación con el sistema estudiado.

Y, por último, el **Capítulo 7** contiene las conclusiones generales del trabajo de investigación en función a los objetivos establecidos.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Presentación del problema**

#### **1.1.1 Mercado, consumo y elasticidad**

En la última década, diferentes factores transforman el modo en que se hacen los negocios. El management tradicional no logra resolver los conflictos que se presentan en este nuevo contexto, donde pequeñas empresas están redefiniendo los negocios, creciendo y ganando ventajas. Un nuevo estilo de management es requerido. Un management que comprenda la forma de en qué se están desarrollando los mercados, que esté enfocado en el largo plazo y que sea capaz de elaborar rápidos y complejos movimientos, no para sobrevivir sino para evolucionar y liderar (Serra et al., 2000).

Según Kotler, et al. (2004) un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. Mientras tanto Mankiw (2004) define un mercado como un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta.

El juego de compradores y vendedores en los mercados determina las cantidades y los precios de los distintos bienes y servicios. Este juego de las fuerzas que actúan en los mercados constituye la teoría de la oferta y la demanda. La manera de relacionarse la oferta y demanda es creando las señales para la asignación de los recursos escasos de la economía, logrando que las economías de mercado funcionen. Es así, que el mercado de un producto está formado por todos los compradores y vendedores de un producto (Mochón, 2006).

Los compradores y vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien o un servicio de forma que se producirá el intercambio de cantidades determinadas de ese bien o servicio por una cantidad de dinero también determinada. Los precios coordinan las decisiones de los productores y los consumidores en el mercado. Precios bajos estimulan el consumo y desaniman la producción, mientras que precios altos tienden a

reducir el consumo y estimulan la producción. Los precios actúan como el mecanismo equilibrador del mercado (Mochón, 2006).

La relación inversa entre el precio y la cantidad consumida de un cierto bien se le conoce como la ley de la demanda. Varian (1997) comenta al respecto que las funciones de demanda muestran las cantidades óptimas de los bienes en función de su precio y del ingreso del consumidor, es así que la demanda de un bien determinado variará cuando uno de estos dos elementos o ambos cambie, en el sentido de que al aumentar el precio disminuye la cantidad demandada, y lo contrario ocurre cuando se reduce el precio (Mochón, 2006).

Keynes (1992) fue el primer economista en afirmar que el consumo depende fundamentalmente del ingreso y que, si bien existen otros determinantes, éstos no poseen relevancia suficiente, por lo tanto, trabajó la función consumo como únicamente dependiente del ingreso real disponible. Por otra parte, afirmó que “los hombres están dispuestos, por regla general y en promedio, a aumentar su consumo a medida que su ingreso crece, aunque no tanto como el crecimiento de su ingreso”. Asimismo, Cárdenas y Casimiro (2002) y Mochón (2006) sostienen que hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingreso en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. Samuelson (2002) adiciona el tamaño de la población y elementos especiales asociados al mercado.

En tal sentido, los consumidores cuando un bien se encarece demandarán menos unidades del mismo porque la elevación del precio ha reducido la capacidad adquisitiva de la renta, y esto hará que se pueda comprar menos de todos los bienes y, en particular, del que estamos considerando. Este hecho se conoce como el efecto renta, e indica que un incremento en los precios de un producto disminuye la capacidad adquisitiva de los consumidores para un nivel de renta dado. Ante esta circunstancia los consumidores se verán motivados a reducir la compra de todos los bienes o servicios (Cortez et al., 2008).



Asimismo, otro aspecto importante a considerar es la cantidad demandada de un bien determinado en relación con su precio o a la renta de que dispone. Ello ha dado lugar a la utilización del concepto "elasticidad". La elasticidad de la demanda en relación con el precio expresa la correspondencia entre la variación porcentual de la cantidad demandada y la variación porcentual del precio del producto. Si la demanda de un bien es elástica un aumento en el precio reducirá la demanda de dicho bien, como ocurre en la mayoría de los bienes. Si la demanda de un bien es inelástica un aumento en su precio no reducirá su demanda o la reducirá en menor proporción que el aumento del precio, tal es el caso de la demanda de bienes o servicios de primera necesidad como la leche, el pan, el agua o la salud (Dehesa, 1994).

Por su parte, según Caporaso y Levine, (1992) el consumo es lo más importante dentro de una economía debido a que esta estimula la demanda, generando una cadena política comerciales desde la óptica exclusiva de sus resultados, beneficiosos o perjudiciales. Es así, que las políticas comerciales internacionales son esenciales en la apertura de mercados para un país que posee una marca internacional la cual destina sus esfuerzos en mostrar al mundo sus productos con mayor potencial (PROMPERU, 2015). Asimismo, Robinson, (2014) sostiene que el éxito de un país frente a una apertura externa se manifiesta cuando el sistema político garantiza la creación de incentivos adecuados y oportunidades de desarrollo para los agentes económicos.

En tal sentido, los gobiernos de la mayor parte de los países han abierto cada vez más sus economías al comercio internacional, la globalización ha permitido la comunicación y el comercio entre todos los países del mundo, con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor (OMC, 2008). Además, el comercio amplía las posibilidades de consumo de un país, lo que implica ganancias. Es decir, que el comercio internacional, permite que los países al aprovechar sus ventajas comparativas exporten sus productos (Krugman y Obstfeld, 2006). El exportar contribuye a satisfacer la demanda del consumidor en los mercados potenciales (FAO, 2010). Además, el comercio ha permitido a muchas naciones obtener los beneficios de la especialización y hacer economías para producir a una escala más eficiente. Ha incrementado la productividad, impulsado la difusión del conocimiento y de nuevas tecnologías y aumentado la posibilidad de elección de los consumidores (OMC, 2008).

### **1.1.2 Marca país y exportaciones**

Barrientos (2014) sostiene que el crecimiento del mercado global obliga a que los países miren más allá del buen estado de la economía doméstica. En tal sentido los gobernantes enfocan sus esfuerzos en diseñar políticas capaces de generar, tanto crecimiento económico, como el desarrollo nacional. Un factor que puede apoyar esta sostenibilidad es el establecimiento de una marca país, que se debe reconocer como parte de una estrategia marketing país. De esa manera, a la hora de crear una marca país se hace indispensable pensar en los atributos positivos de la región que se quiere promocionar para definir el símbolo y/o término que la diferenciará de los demás y, en consecuencia, lograr la asociación mental entre esas calidades y la nación con la que se esté trabajando (Cordero,2007).

Los países al abrir su mercado y creado una imagen internacional han impactado positivamente en las exportaciones. Y principalmente en el sector agroexportador. En este crecimiento de las exportaciones, las agroexportaciones del sistema agroindustrial de Perú no han quedado al margen, y han seguido esta misma tendencia. Este sector en el año 2014 alcanzó un valor exportado de US\$ 5.051 Millones, de cuales US\$ 848 millones corresponde a las exportaciones de productos tradicionales y US\$ 4.203 millones corresponden a productos no tradicionales (INFOTRADE, 2015). En el 2014, los principales países de destino de los productos no tradicionales del sector agroexportador fueron Estados Unidos de América y Holanda, juntos representaron el 44,4% de lo exportado. Dentro de las exportaciones no tradicionales que más crecieron en el 2014 se encuentran las uvas, palta, quinua, mangos, cacao, espárragos, etc. Respecto a la palta, en el año 2014 presentó un valor exportado de US\$ 307 millones, un 6% de participación en las agroexportaciones y un crecimiento respecto al año anterior del 142% (INEI, 2015).

Por su parte, Benavente, et al (2012) sostiene que el sector agroexportador ha registrado en los últimos años una importante tendencia de crecimiento, debido principalmente al aumento de la demanda a nivel mundial como resultado de nuevas preferencias de consumo, las mismas que generan grandes oportunidades de negocio para el Perú. Un ejemplo de ello es que en el año 2015 los principales mercados internacionales demandaron alimentos sanos, naturales y de calidad, como es el caso de las frutas y vegetales. Dentro de las principales frutas exportadas, encontramos la palta

que se ha venido posicionando en el comercio internacional (MINCETUR y PROMPERU, 2015).

Las exportaciones de palta en el mundo, en el período de 1961 – 2013 aumentaron en 1.200.771 toneladas, pasando de exportarse 1.274 toneladas en el año 1961 a 1.202.045 toneladas en el año 2013, experimentando una tasa anual de crecimiento acumulado TACA del 14,1%. En el año 2014 las exportaciones de palta ascendieron a 1.407.520 toneladas, representando un 17,1% de crecimiento con respecto al año anterior, y alcanzando un valor FOB de US\$ 3.032,78 millones de dólares (TRADEMAP, 2016). Las exportaciones mundiales de palta tienen como principal destino final el hemisferio norte, donde se encuentran los más grandes países importadores del mundo, entre los que destacan la Unión Europea y los Estados Unidos de Norteamérica (MINCETUR y PROMPERU, 2015).

En el año 2014 el principal país importador fue Estados Unidos con un total de 729 mil toneladas, en segundo lugar, se encontraron los países bajos con 143 mil toneladas, en tercer lugar, Francia con 119 mil toneladas. En cuarto y quinto lugar se encontraron Canadá y Reino Unido con 61 mil y 53 mil toneladas respectivamente (TRADEMAP, 2016).

En relación con esta tendencia creciente de consumo, en el año 2013, a los EE. UU ingresó el 45% de las exportaciones mundiales de palta. Además, según datos de FAOSTAT (2015), EE. UU en el año 2013, ocupó la posición séptima entre los países con mayor producción, con un volumen de 175 mil toneladas. Según el USDA, el consumo per cápita fue creciendo en los últimos años, en el 2000 se registra un consumo de 1 kg/hab por año y para el año 2013 alcanzó los 2,7 kg/hab por año (USDA, 2015).

En el año 2014, EE. UU tuvo como principales proveedores de palta, a México, Perú y Chile con 604 mil, 64 mil y 41 mil toneladas respectivamente. México que está ubicado en el hemisferio norte e ingresa a este mercado en los meses de setiembre – diciembre y enero – abril del siguiente año donde se registra el grueso de las importaciones de EE.UU, por el lado de Chile, ingresa entre los meses de octubre – febrero del siguiente año, por el lado de Perú, este ingresa entre los meses de mayo – agosto de cada año, donde las importaciones de EE.UU declinan y Perú tiene la oportunidad de ingresar en una ventana estacional (MINAGRI, 2015).

Por el lado de los precios de importación de EE. UU, la palta procedente de México, entre los años 2011 – 2013, ingresó a un precio promedio de US\$ 2,12 el kg, la de Chile ingreso a un precio promedio de US\$ 1,67, mientras que los precios promedios de la palta peruana se encontraron por encima de los precios promedios mexicanos y chilenos, US\$ 2,66 entre los años 2011-2013. Situación que refleja la calidad de la palta peruana y el período en que ingresa, que es una época de menor oferta (MINAGRI, 2015).

Con respecto a la evolución de las exportaciones peruanas hacia los Estados Unidos, éstas adquieren importancia en el año 2011, cuando a las exportaciones peruanas se les levanta la condición del tratamiento cuarentenario, colocando ese año la cantidad de 9 mil toneladas a un valor FOB US\$ 23.484 miles de dólares. En el siguiente año aumenta en un 77,8% (15,9 mil toneladas), en el año 2013 se registra una cifra de exportación de 21,6 mil toneladas (35,8% de incremento). Y en el año 2014 se exportaron 65,2 mil toneladas a un valor de FOB de US\$ 124.185 miles de dólares (201,7% de crecimiento en volumen) (TRADEMAP, 2016). Así mismo, en este contexto del año 2011 donde ingresan las exportaciones peruanas de palta al mercado norteamericano, PROMPERÚ presentó la marca Perú el 15 de mayo de 2011. Su campaña nacional de lanzamiento fue un documental grabado en un pueblo de Nebraska -Estados Unidos (futurebrand, 2012)

Este impacto en las exportaciones se debió a que el APHIS<sup>1</sup> de los Estados Unidos levanta la condición del tratamiento cuarentenario, al haber demostrado el Perú que la palta peruana no era hospedante de la mosca de la fruta. Además, el país adquiere otros compromisos, ligados al ámbito de la calidad, por ejemplo, se conviene que no se podrá exportar frutas caídas al suelo y toda fruta que se exporte debe estar en un rango de “materia seca” entre 21,5% y 29%. Tampoco se puede exportar frutas pintonas, es decir aquellas que estén cambiando de tonalidad, de verde a negro.

Respecto a lo mencionado anteriormente, los países exportadores internamente establecen líneas de acción para enfrentar los nuevos retos del comercio internacional, en función a esto realizan mejoras de sus sectores competitivos, estos sectores conformados por organizaciones, empresas, etc. necesitan de herramientas que aseguren un buen desenvolvimiento en el ejercicio de la actividad económica. En tal sentido, hoy

---

<sup>1</sup> <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/MANUALP/PROCEDIMIENTO%20PALTA%20HASS%202012.pdf>

más que nunca es necesario que las empresas diseñen estrategias que les permitan, aun fuera de condiciones de equilibrio, desenvolverse en entornos catastróficos con una complejidad en aumento. Esta complejidad, propia del ambiente de los nuevos negocios, conduce a la empresa a una escalada constante por mejores resultados. En momentos de alta inestabilidad, la visión enfocada y la estrategia son las armas que una empresa puede utilizar para aprovechar los impulsos de crecimiento a acercarse a ese futuro deseado por todos los miembros (Serra et al., 2000).

### 1.1.3 Visión enfocada y posicionamiento

El marco estratégico está formado por la visión, el posicionamiento y la estrategia. Una vez que la empresa ha logrado definir su visión, necesita construir el posicionamiento que guiara las acciones de la organización. De esta manera, se llega a la visión enfocada, con la que es posible elaborar la estrategia (Serra et al., 2000).

Construir una **visión enfocada** en toda la organización es una necesidad para que las empresas se conduzcan con fuerza hacia el futuro. La pérdida de visión, propia de un ambiente inestable y de alto dinamismo, suele ser una de las principales razones para el fracaso del negocio a largo plazo (Serra et al., 2000).

Para que la visión tenga esta claridad necesitamos que tenga foco y por eso, hablamos de “**visión enfocada**”. Enfocar la visión significa conocer claramente el lugar que queremos ocupar en la mente de los jugadores clave: consumidores, proveedores, complementadores, competidores, la comunidad financiera, otras organizaciones de importancia para el sector. Y al hablar de enfocar la visión estamos hablando de “**posicionamiento**”, concepto que no puede tratarse aislado de la visión porque es el que realmente puede darle foco y, por ende, clarificar la visión. Una visión que no considere el concepto de posicionamiento no podrá tener la claridad necesaria para ser tomada como atractor (Serra et al., 2000).

Frente a este contexto el posicionamiento permite evolucionar y liderar los negocios de un determinado producto en relación con otros competidores. Según Serra, et al (2000) el posicionamiento puede definirse como el lugar que se desea ocupar en la mente de los jugadores o de los actores claves, es mucho más complejo que lograr en lugar en la mente del cliente ya que tenemos que entender quiénes son los jugadores más importantes de acuerdo con el ciclo de vida del negocio que estemos atravesando. Por su parte, Kotler y Armstrong (2007) afirman que, el posicionamiento en el mercado

significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Así mismo, Ries y Trout (1991) sostienen que la actividad económica o industrial no es una batalla de productos, sino una batalla por la mente del cliente.

Ries y Trout (1982) sostienen que el posicionamiento comienza con un producto, un servicio, una compañía, una institución o hasta una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino lo que se hace con los probables clientes a las que se quiere influir; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver un problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada. Por su parte, Porter (1996) sustenta que la estrategia que una empresa u organización adopta depende del posicionamiento.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen. El mercado de hoy ya no reacciona ante las estrategias que funcionaron en el pasado. En la actualidad hay demasiados productos, demasiadas compañías, demasiado ruido en el mercado las cuales crean dificultades en los negocios (Ries y Trout, 1982). El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo y espacio adecuado y bajo circunstancias propicias. Es mejor ser un pez gordo en un estanque pequeño (y luego aumentar el tamaño de este), que ser un pez pequeño en un gran estanque. Para triunfar en una sociedad sobre comunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente en perspectiva. Una posición que tenga en cuenta no solo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores (Ries y Trout, 1982)

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Si alguien de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba (tarea que a menudo resulta imposible), o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía. En el mercado de hoy, la posición que ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo, y a veces es aún más importante (Ries y Trout, 1982)

El posicionamiento será más necesario que nunca en el mercado del siglo XXI. El ruido del marketing aumentará exponencialmente a medida que sea mayor la exposición a los nuevos medios de marketing electrónico. La apertura y el cambio de las oportunidades comerciales internacionales también crearán nuevos desafíos para el juego del posicionamiento. Hoy estamos en la era del posicionamiento, una era que reconoce tanto la importancia de las características del producto como la imagen de la compañía pero que, por encima de todo lo demás, pone el énfasis en la necesidad de crear una posición en la mente del potencial cliente. El posicionamiento es un juego en el que la imagen del competidor es tan importante como la propia y, en ocasiones, más importante. En nuestra sociedad sobrecomunicada, el nombre del juego hoy es el posicionamiento. Y solo los mejores jugadores logran sobrevivir (Ries y Trout, 1982)

Si el punto de partida de la imagen está en la identidad, de la misma forma se puede señalar que el punto de partida del posicionamiento está en la imagen. Estos dos conceptos, imagen y posicionamiento, están profundamente relacionados. De hecho, el estudio de la imagen de una empresa o marca no tiene sentido si el mismo no se realiza en un marco competitivo, es decir, si no se valora o compara la imagen de dicha empresa o marca con respecto a sus competidoras. Así nos adentramos en la noción de posicionamiento que, a su vez, se construye sobre el concepto de imagen (Bustamante, 2013)

La marca como elemento de identificación en un mercado juega un papel fundamental en la economía (Buitrago, 2010). Los nombres de los países equivalen a marcas, y ayudan a los consumidores a evaluar productos y a tomar decisiones de compra. Son responsables de las asociaciones que pueden sumar o restar atributos al valor percibido de un producto. La imagen país es la percepción que tienen los públicos extranjeros respecto de ese país, es toda manifestación que trasciende las fronteras (productos, información, servicios, turismo). Esa percepción condiciona positiva o negativamente cualquier toma de decisión o interacción con el país en cuestión. Cuando los productos tienen marcas con imágenes positivas, se transforman en verdaderas locomotoras que facilitan el ingreso en nuevos mercados (Nocker, 2005).

La Marca País abre la puerta de un mercado internacional (Buitrago, 2010). En el branding de países no se trabaja con el país en sí, sino con lo que pide el consumidor, los mercados, lo que hacen los competidores. La marca país debe ser el resultado de la actividad internacional de sus empresas, de su política exterior y de la información interna que se da a conocer por lo que la coherencia de mensajes y acciones es clave para la construcción de la reputación deseada (Nocker, 2005).

La marca país se ha convertido en un propósito de los gobiernos por mejorar su reputación en mercados internacionales, el resultado no es sólo enmendar la imagen de un país, sino cambiar la percepción de los consumidores a través de una experiencia positiva (Country Brand Report 2015). Asimismo, Chavarria y Pacheco, (2007) sostienen que la marca país funciona como una gran cobija que ayuda a identificar y agregar valor a los productos y marcas de productos, servicios y empresas de un país determinado. Los consumidores internacionales, por medio de su percepción, le darán el posicionamiento de todo lo que provenga de ese país.

Respecto a lo señalado anteriormente, la base para lograr el posicionamiento es definir un grupo muy reducido de impulsores o drivers de posicionamiento. Los impulsores deben ser coherentes con la realidad del producto o servicio y consistente a lo largo del tiempo (Serra et al., 2000). Para entender el posicionamiento focalizado, es necesario trabajar con ciertos modelos simultáneamente y así poder estudiar el fenómeno en cuestión. Entre los modelos más destacados para analizar el posicionamiento dinámico con visión focalizada tenemos: Modelo de Grilla Actitudinal de la Demanda y Matriz del corredor. Estos modelos están estructurados por dos ejes: El primer eje se denomina las especificaciones, y se refieren a las características reales del producto que los consumidores perciben. Y el segundo eje se denomina el grado de suprafuncionalidad y se refiere a la imagen y al prestigio de la marca (Serra et al., 2000).

En base a la revisión del sector de la palta de Perú, no se han encontrado trabajos que aborden la génesis del estado del posicionamiento dinámico actual de este cultivo frente a sus demás países competidores, ni sobre la relación entre las variables económicas, variables de mercado y su relación con la construcción del comportamiento sobre el consumo de palta en el principal destino de exportaciones de la palta peruana. Teniendo en cuenta este marco de referencia, se pretende abordar el análisis del posicionamiento de la palta peruana en el mercado de los EE. UU, a través de la visión focalizada.



En base a lo señalado, y de acuerdo con el trabajo que viene realizando Perú para aumentar su participación con el negocio de la palta en el mercado de los EE. UU, surgen como preguntas de investigación **¿Cuál es el posicionamiento actual de la marca Perú para el producto palta en el mercado norteamericano en relación con otros países proveedores? Y ¿es factible aumentar la inserción de la palta en el mercado de EE. UU?**

La originalidad del trabajo se sustenta, a partir, de la escasez de estudios a nivel nacional que analice el posicionamiento de la palta peruana en el mercado de los EE. UU a partir de una visión focalizada. Para que este estudio sea posible, es necesario, abordarlo tomando como referencia los diferentes enfoques citados en la presentación del problema de cómo se logra el posicionamiento a partir de la visión focalizada.

## **1.2. Delimitación del sistema**

La investigación presenta dos delimitaciones espacial y temporal. La delimitación espacial comprende a nivel macro y micro, a nivel macro, se considera el análisis de las variables de estudio producción, exportaciones, productividad, superficie cultivada, mercados a nivel mundial y análisis de las variables de mercado (oferta, demanda, precios, tendencias de consumo y variables económicas relacionadas con el aumento del consumo.). La delimitación espacial micro es nivel del sistema de palta peruano respecto a otros países competidores como México y Chile con el fin de determinar su posicionamiento en el mercado de los EE. UU.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación se desarrolló en función a la disponibilidad de información más actualizada, tomando como base el período 1961-2016, se ha considerado este rango de tiempo para tener un panorama completo de la evolución de las variables de estudio de las últimas décadas, ya que se cuantifica los efectos en el largo plazo respecto al posicionamiento de los principales países que abastecen de palta al mercado de los EE. UU.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Estudiar la dinámica de las variables intervinientes en el comportamiento de consumo de palta de EE. UU., a fin de mejorar el posicionamiento y la consecuente inserción del producto palta de Perú, en este mercado.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

##### ***Objetivo específico 1.***

Definir y establecer la dinámica las variables relevantes del mercado, y variables económicas relacionadas directamente con el consumo de palta en los EE. UU.

##### ***Objetivo específico 2.***

Analizar la factibilidad de una mayor demanda de la palta de Perú, por parte del mercado de los EE. UU, a partir de variables de mercado y económicas, relacionadas con el aumento del consumo, para mejorar su inserción en el mercado objetivo.

##### ***Objetivo específico 3.***

Establecer el posicionamiento relativo actual de la marca Perú de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a los principales países proveedores, en base a la diferenciación percibida y la percepción con respecto al precio del producto.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología empleada para desarrollar el estudio. El presente trabajo de investigación utilizó tres tipos de metodología: descriptiva, cuantitativa y cualitativa, basada en información de fuentes secundaria y primaria.

Para dar respuesta al **objetivo específico 1**, se describió el mercado de los Estados Unidos a partir de las principales variables descriptoras de la demanda: oferta, demanda, precios, tendencias de consumo y variables económicas relacionadas con el aumento del consumo: consumo per-cápita, ingreso per-cápita, precios de importación del producto. Para ello, la información necesaria fue recopilada de fuentes secundarias, a partir de fuentes de estadísticas de información internacional, de EE. UU y nacional, entre estas tenemos: Faostat, OMC, Trade Map, Database del Banco Mundial (A nivel internacional), USDA, Hassavocadoboard y Ministerio de agricultura del Perú (Minagri), Sunat, Infotrade, Asociación de productores de palta Hass del Perú (PROHASS), SIICEX, PROMPERÚ (a nivel de Perú).

Con respecto al **objetivo específico 2**, se utilizó el tipo de metodología cuantitativa, a fin de establecerse la relación funcional entre el crecimiento de la demanda de palta en los EE. UU y variables que resulten significativas, de orden económico, como ingreso per cápita y precios de importación del producto. Para este análisis se tomó como referencia un período comprendido entre el año 1977-2016. En tal sentido el modelo presentado tendrá capacidad de estimar el comportamiento futuro, por lo pronto hasta el 2030. Esta regresión se llevó a cabo utilizando el método de mínimos cuadrados y la obtención de estadísticos aceptables tales como: t de student, el F de la función el  $R^2$  y el estadístico de Durbin Watson.

- **Estadístico t de student**; determina que los coeficientes de la regresión son aceptables si, estadísticamente, son distintos de 0.
- **F de la función**; determina que el modelo es globalmente significativo.
- **$R^2$** ; denominado coeficiente de determinación, indica qué proporción de la variabilidad queda explicada por la regresión.

- **Estadístico Durbin Watson;** permite detectar si hay autocorrelación en los residuos, debido a que si hay autocorrelación no se cumple uno de los principios de la regresión lineal, en cuanto a la independencia de los datos.

Las series se transformaron en logarítmicas, con el objeto de que los coeficientes determinen las elasticidades. Las variables consideradas fueron las siguientes:

**LOG (COSUMO PER-CÁPITA):** El logaritmo del consumo per – cápita, como variable dependiente, para mostrar cómo ha sido el crecimiento del consumo de palta en los EE. UU y cómo será el crecimiento en los próximos años, para el período considerado.

**LOG (INGRESO PER-CÁPITA):** Variable independiente, del orden económico, y se considera por su importancia en la función del consumo. Esta variable surge de dividir el PBI de los EE. UU entre su población. Esta es una variable proxy del consumo de palta en los EE. UU y que permite mostrar su evolución y proyección en los años considerados para este estudio.

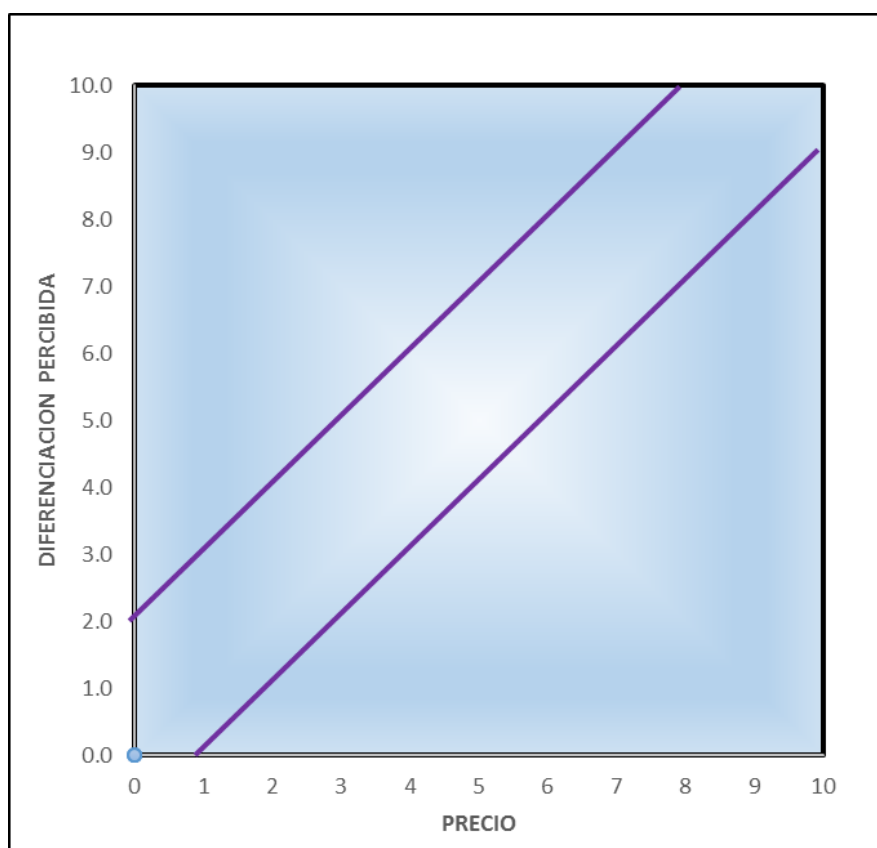
**LOG (PRECIO IMPORTACIÓN DE EE. UU):** El logaritmo del precio de importación de palta en los EE. UU, es una variable independiente (proxy) que expresa la evolución de los precios de importación y su proyección para los años considerados para esta investigación.

**DUMMY:** Las variables dummy son variables cualitativas, también conocidas como indicativas, binarias, categóricas y dicotómicas. Y sólo pueden asumir los valores 0 y 1, indicando respectivamente ausencia o presencia de una cualidad o atributo. Es así que, la variable cualitativa muestra los años fuertes de crecimiento del consumo interno combinados con menores niveles de producción. (al respecto, esta variable se obtiene de la relación entre consumo interno y producción en los EE. UU)

En relación con el **objetivo específico 3**, se utilizó un tipo de metodología cualitativa y cuantitativa, a fin de establecer el posicionamiento actual de la palta peruana en el mercado de los EE. UU respecto a sus principales competidores. Para cumplir con este objetivo se analizó mediante el modelo de posicionamiento dinámico basado en la **Matriz corredor y grilla actitudinal de la demanda** de Serra et al. (2000).

Tal como sostiene Serra, et al. (2000) los jugadores clave de un negocio son consumidores, proveedores, complementadores, competidores, la comunidad financiera, otras organizaciones de importancia. En tal sentido, el siguiente estudio presenta una limitación, debido a que es dificultoso tomar datos de los consumidores (empresas importadoras), se puede hacer una estimación a través de las empresas exportadoras que abastecen a las empresas importadoras del mercado de los Estados Unidos. Estas empresas importadoras conocen de cerca las necesidades del consumidor, y las transmiten a las empresas proveedoras de este producto, es así, que la estimación se considera válida para la realización del presente estudio. El desarrollo del negocio de la palta en los Estados Unidos abarca desde muchas décadas atrás, en tal sentido, este mercado conoce las características ideales que requiere del producto, por lo tanto, piden a sus proveedores cumplir con estas características para asegurar la calidad de la palta en el mercado antes mencionado.

**Figura 2.1. Matriz del corredor (Diferenciación percibida – Precio).**



**Fuente: Serra, et al. 2000.**

Esta matriz está conformada por dos ejes (precio y diferenciación percibida), las cuales se describe a continuación.

Con relación al **precio**, se tomaron los precios de exportación de la palta peruana y de otros proveedores al mercado de los EE. UU, utilizando una escala uniforme, luego se trasladaron a una escala de 0 a 10, donde 0 es el precio más bajo y 10 el más alto. Para ello, se aplica a los precios la siguiente formula:

$$\frac{x - P_m}{P_M - P_m} * 10$$

Dónde: **X** es el precio al que se desea ubicar en la escala de 0 a 10.

**P<sub>m</sub>** es el precio menor de los hallados en el revelamiento.

**P<sub>M</sub>** es el precio mayor de los hallados en el revelamiento

Con relación a la **Diferenciación percibida** el grado se obtiene de la integración de los dos ejes de la grilla actitudinal de la demanda: **especificaciones y suprafuncionalidad**. Se realiza un promedio ponderado de los ejes en función de la importancia de estos ejes o atributos, las cuales son establecidas por los encuestados (empresas peruanas exportadoras de palta al mercado de los EE. UU).

#### **Las encuestas:**

Para la determinación de la diferenciación percibida (DP), se realizó investigaciones de mercado, a través de una encuesta, dirigida a empresas exportadoras, particularmente, peruanas registradas en la Marca Perú ( Apéndice A – La encuesta), que permitieron establecer, en primera instancia cuáles son los atributos con respecto a las **especificaciones** (Textura, suavidad, olor y nutrición del producto) y a la **suprafuncionalidad** (Prestigio del país proveedor, preferencia de la variedad ofrecida, Preferencia por la calidad del consumo, estacionalidad de las exportaciones, tanto de origen peruano como de Chile y México), atributos que las empresas exportadoras consideran relevantes en el posicionamiento de palta en el mercado de los EE.UU.

Las encuestas fueron realizadas tomando en cuenta la percepción que tienen las empresas peruanas exportadoras de palta, frente a sus demás competidores que abastecen de palta al mercado de los estados unidos, como son: Chile y México. Los

datos obtenidos estuvieron en función a la importancia de los atributos y precios de la palta de importación del mercado norteamericano.

Luego, a partir de las respuestas obtenidas (en una escala de 0 a 10), se ponderó por su precio relativo obteniendo un número final de diferenciación percibida del producto de cada empresa encuestada. Se transformó la escala de la diferenciación percibida, en forma similar a la que se realizó con el precio, aplicando escala de 0 a 10.

$$\frac{X - dm}{DM - dm} * 10$$

Dónde: **X** es la diferenciación obtenida del producto que desea ubicar de 0 a 10.

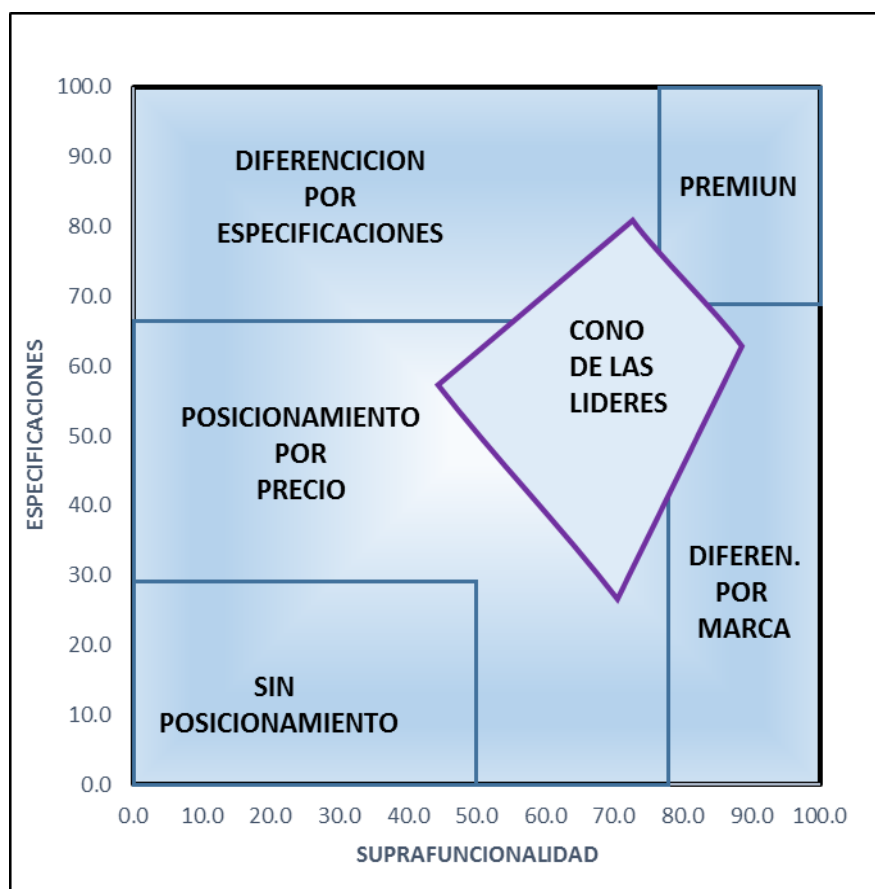
**dm** es la menor diferenciación obtenida en el relevamiento.

**DM** es la mayor diferenciación de las obtenidas en el relevamiento.

De esta manera, tanto los precios como las diferenciaciones percibidas para el producto indicadas por cada empresa encuestada quedaron expresados en escala de 0 a 10.

De manera complementaria, se realizó el análisis mediante el modelo de posicionamiento **grilla actitudinal de la demanda** en función a los datos de la encuesta. Esta encuesta dirigida a las empresas peruanas oferentes que, tal como se detalló previamente, conocen la percepción tanto de los otros países competidores como de las empresas importadoras del mercado destino.

**Figura 2.2. Grilla actitudinal de la demanda (especificaciones – suprafuncionalidad)**



**Fuente: Serra, et al. 2000.**

Este modelo está estructurado por dos ejes: El primer eje se denomina las especificaciones, y se refieren a las características reales del producto que los consumidores perciben. Y el segundo eje se denomina el grado de suprafuncionalidad y se refiere a la imagen y al prestigio de la marca.

La grilla actitudinal de la demanda al ser un modelo cualitativo, las evaluaciones en las encuestas representaron valores de 0 a 100% para todas las características que componen los ejes de especificación y suprafuncionalidad.

Según (Serra et al., 2000) la grilla actitudinal de la demanda está dividida por seis sectores. Para la interpretación de los resultados es necesario conocer los sectores en que se divide la superficie de la grilla:



- a) Premium: Marca es el sector donde se posicionan las marcas premium, aquellas que tienen mayor diferenciación percibida. Estas son las marcas “top”, las de mayor prestigio pero que, a su vez, tienen los atributos percibidos con la máxima graduación.
- b) Cono de las líderes: sector donde se sitúan las empresas con especificaciones y suprafuncionalidad equilibrada. Estas empresas poseen alta participación en el mercado (líderes).
- c) Posicionamiento por precio: en esta zona es donde se posicionan las empresas por precio, las que basan sus impulsores de posicionamiento en precio.
- d) Diferenciación por especificaciones: Esta es la zona donde las empresas buscan posicionarse en un nicho de mercado buscando la máxima diferenciación por atributos percibidos diferentes de la marca.
- e) Diferenciación por marca: Esta zona es peligrosa, porque si intentamos posicionar un producto aquí es porque seguramente tenemos algún producto posicionado como Premium. En este caso, la idea es aumentar la participación del mercado introduciendo otro producto con menos especificaciones y por consiguiente, menor costo, entonces este se posiciona en esta zona, pero el premium sufre las consecuencias perdiendo diferenciación.
- f) Sin posicionamiento: en esta zona, con muy bajas especificaciones y muy baja suprafuncionalidad, prácticamente las empresas, marcas y productos no logran posicionamiento, ya que no se les recuerda por ningún atributo y no tienen ningún tipo de prestigio.

En este caso, para la recolección de datos se consideró a las 29 empresas exportadoras las cuales registran su participación en el mercado de exportación de palta a los Estados Unidos en el año de ejercicio de su actividad 2016 según la base de datos de la SUNAT - Perú. A continuación, se menciona a las empresas exportadoras consideradas.

**Cuadro 2.1. Empresas peruanas exportadoras de palta a los Estados Unidos, 2016.**

	<b>EMPRESAS</b>
1	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.
2	AGRICOLA CHAPI S.A.
3	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.
4	AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.
5	AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.
6	AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.
7	AGROINDUSTRIA CAMPO VERDE S.A.C.
8	ASR TRADING S.A.C
9	AVO PERU SAC
10	AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.
11	BEO S.A.C.
12	CAMET TRADING S.A.C.
13	CAMPOSOL S.A.
14	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.
15	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.
16	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.
17	FUNDO LOS PALTOS S.A.C
18	GREENLAND PERU S.A.C.
19	HASS PERU S.A.
20	INCAVO S.A.C.
21	MORAVA S.A.C.
22	PHOENIX FOODS S.A.C.
23	PROCESADORA LARAN SAC
24	SEASONS EXPORT S.A.C.
25	SIEMBRA ALTA S.A.C.
26	SOCIEDAD AGRICOLA DON LUIS S.A.
27	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.
28	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.
29	TAL S.A.

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2016**

El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia; según los datos proporcionados se determinó considerar el 52% del total de empresas, la restricción se realizó en función a la accesibilidad e información completa que las empresas exportadoras brindaron. El procedimiento de recolección de datos fue mediante

encuestas dirigidas a los correos institucionales y de forma presencial en las oficinas de enlace de las empresas exportadoras.

Los datos recopilados se sistematizaron y luego se analizaron mediante modelos simples de posicionamiento dinámico de Matriz corredor (diferenciación percibida-precio) y grilla actitudinal de la demanda (especificaciones – suprafuncionalidad). Se obtuvieron tres tipos de respuestas (puntajes, ponderación y precios): los datos obtenidos se categorizaron atributos de especificaciones (Textura, suavidad, olor y nutrición del producto) y atributos de suprafuncionalidad (Prestigio del país proveedor, preferencia de la variedad ofrecida, Preferencia por la calidad del consumo, estacionalidad de las exportaciones), además la diferenciación percibida y el precio. Los datos anteriormente mencionados permitieron la construcción de las matrices de modelo de posicionamiento.

### **CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE LOS EE. UU PARA EL PRODUCTO PALTA.**

El presente capítulo contiene los datos para dar cumplimiento al objetivo específico número 1, a través, de una descripción del mercado mundial y específicamente del mercado de EE. UU para el producto palta (La nomenclatura arancelaria con el que se identifica a este producto en estudio es: 080440 - Aguacates "paltas", frescos o secos). Las principales variables que se presentan en este capítulo son la evolución de la oferta, demanda, precios, tendencias de consumo, y algunas variables relevantes al consumo de palta en el mercado norteamericano. Por el lado de la oferta se analizó las áreas cosechadas, rendimiento y la producción. Por el lado de la demanda se observó el comportamiento del consumo y la exportación de palta. De tal forma se analizó, el comportamiento de los precios de exportación de los principales países que abastecen el mercado de los EE. UU.

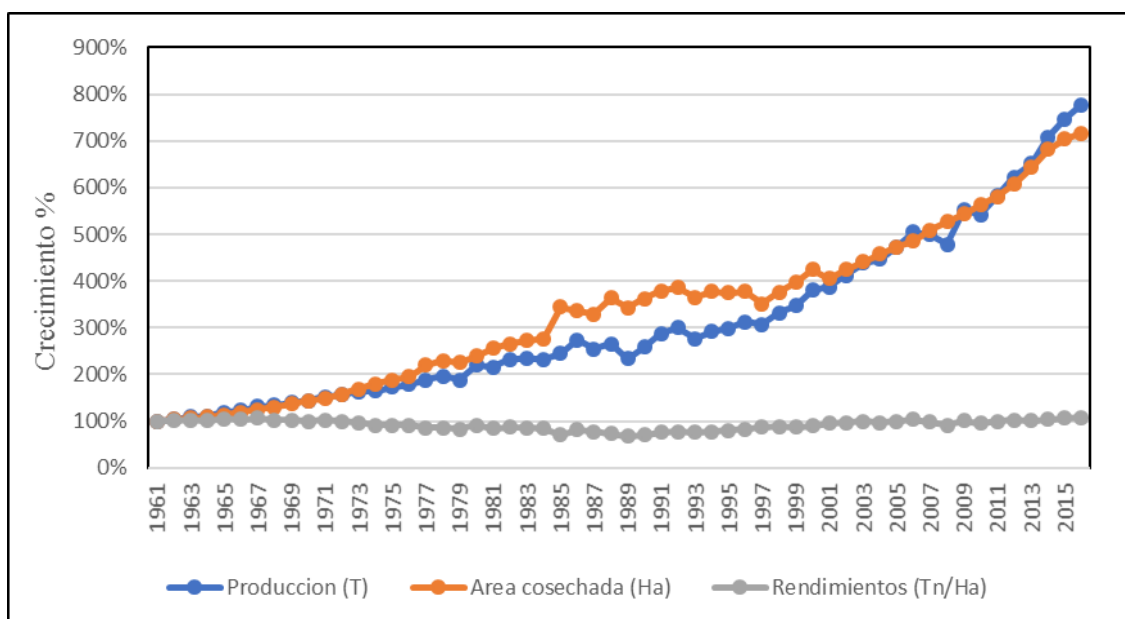
La presente sección contiene, en primer lugar, un análisis del escenario mundial del mercado de la palta, seguido, de una descripción del escenario del mercado de EE. UU, en tercer lugar, un análisis de los principales países exportadores al mercado de EE. UU, y, por último, un análisis de la palta en Perú en relación con el mercado de exportación que tiene como destino el mercado norteamericano.

#### **3.1. Mercado mundial de la palta**

##### **3.1.1. Producción de Palta en el mundo**

Entre los años 1961 - 2016 la producción mundial de palta aumentó de 0,72 millones de toneladas a 5,57 millones de toneladas respectivamente. La variación relativa en este periodo fue del 677%, equivalente a una TACA del 3,8%. Este crecimiento se dio por el incremento de la superficie cosechada de 0,079 millones de hectáreas a 0,56 millones de hectáreas, presentando una variación relativa de 616,6% y una TACA 3,65%. Asimismo, se puede apreciar un ligero crecimiento en los rendimientos de 9,10 Toneladas/hectárea a 9,87 toneladas/hectárea, representando una variación relativa de crecimiento de 8,40% y una TACA del 0,15% (Gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1. Evolución del área cosechada, producción y rendimiento mundial de palta, período 1964-2014.**



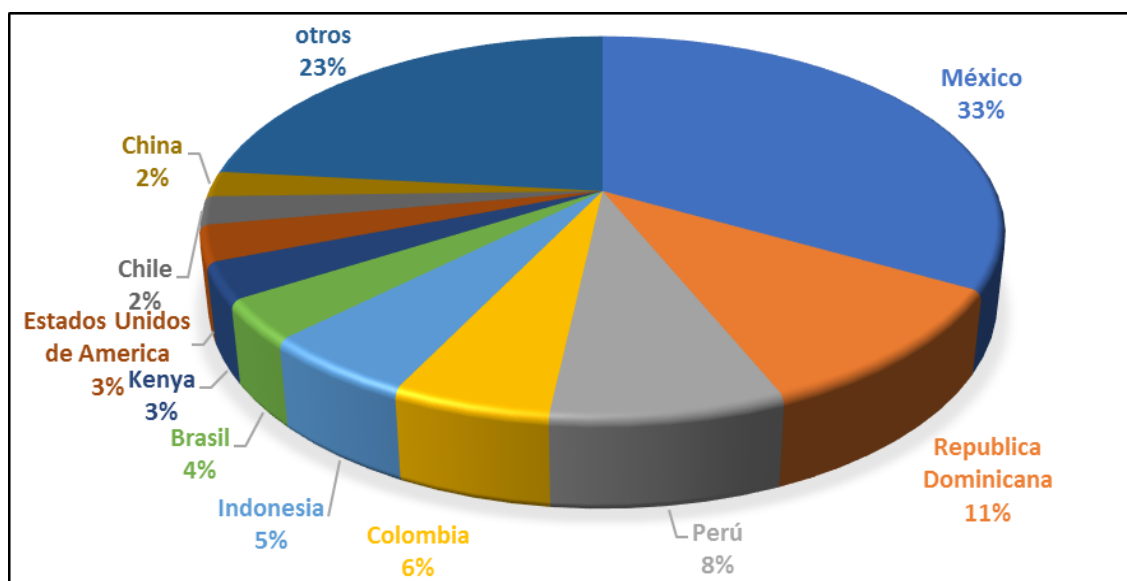
**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT, 2017**

En el periodo bajo estudio, se puede apreciar en el (gráfico 3.1), la producción y el área cosechada muestran una dinámica creciente similar, mientras el rendimiento por hectárea no presenta crecimientos significativos, en comparación a los dos anteriores indicadores.

### 3.1.2. Principales países productores de palta en el mundo

Los principales países productores o jugadores desde la oferta son: México con una producción de 1,88 millones de toneladas, seguido de República Dominicana 0,60 millones de toneladas, Perú 0,45 millones de toneladas, Colombia 0,31 millones, seguidos de Indonesia 0,30 y Brasil 0,19 millones, quienes ocupan el quinto y sexto lugar en el ranking mundial de productores de palta (gráfico 3.2).

**Gráfico 3.2. Participación de los 10 principales países productores de palta a nivel mundial, año 2016.**



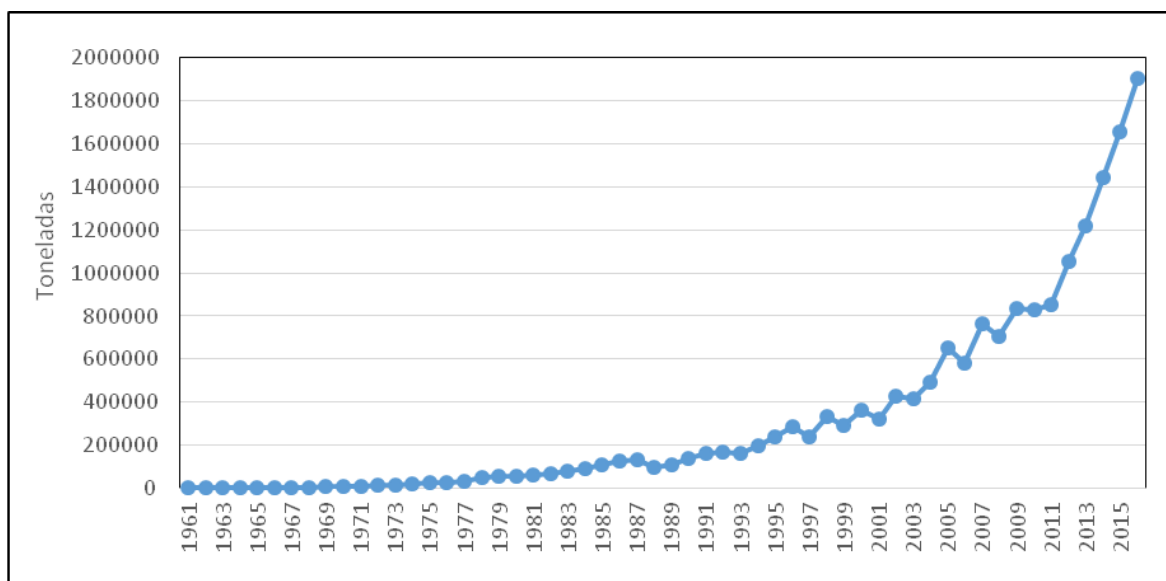
**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT, 2017**

### **3.1.3. Comercio de palta en el mundo**

#### **3.1.3.1. Exportaciones mundiales de palta**

La exportación mundial de palta creció notoriamente en los últimos 55 años. Para el año 1961 solo se exportaba 1.274 toneladas y para el año 2016 se logró exportar 1,90 millones de toneladas, este aumento representa una tasa relativa de crecimiento de 130.002%, equivalente a una TACA del 14%. El crecimiento más alto se destacó en los últimos 20 años (Gráfico 3.3). El aumento de las exportaciones muestra un alto grado de comercialización externa.

**Gráfico 3.3. Evolución de las exportaciones de palta a nivel mundial, periodo 1961-2016.**

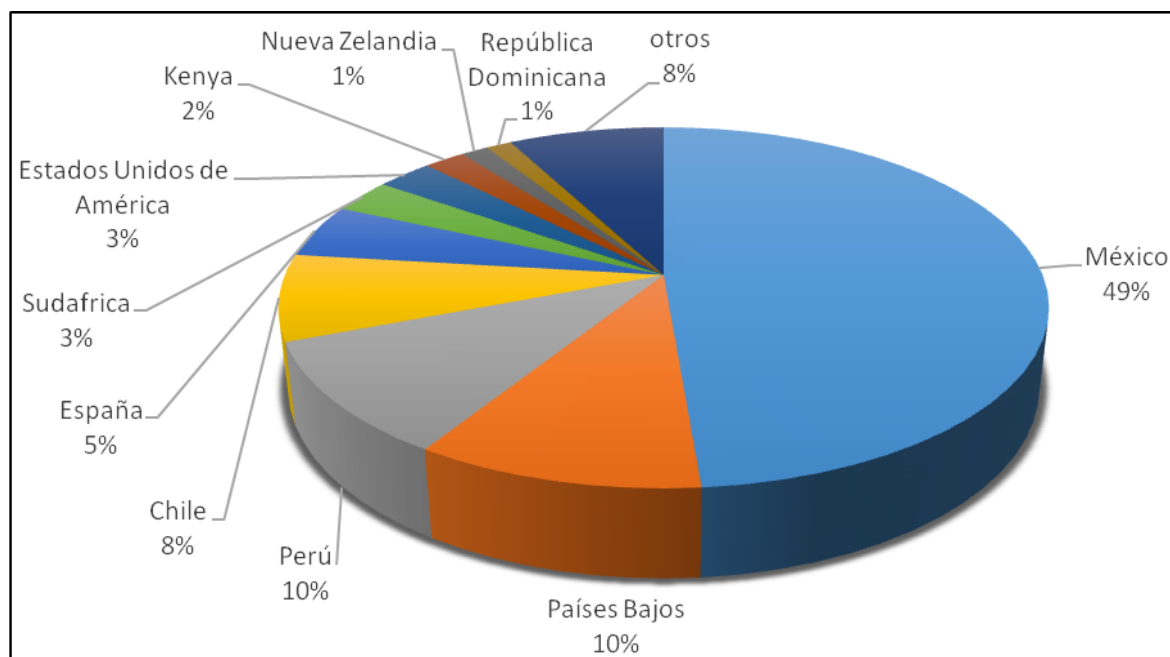


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y TRADEMAP, 2017

### 3.1.3.2. Principales países exportadores de palta en el mundo

Los principales países exportadores de palta en el Mundo fueron: México con una participación del 49% equivalente a 926.597 toneladas, Países Bajos con una participación del 10% equivalente a 195.213 toneladas, Perú con una participación de 10% equivalente a 194.098 toneladas y Chile con una participación de 8% equivalente a 147.125 toneladas, estos 4 países comprenden el 77% de las exportaciones mundiales (Gráfico 3.4).

**Gráfico 3.4. Principales países exportadores de palta en el mundo, año 2016**



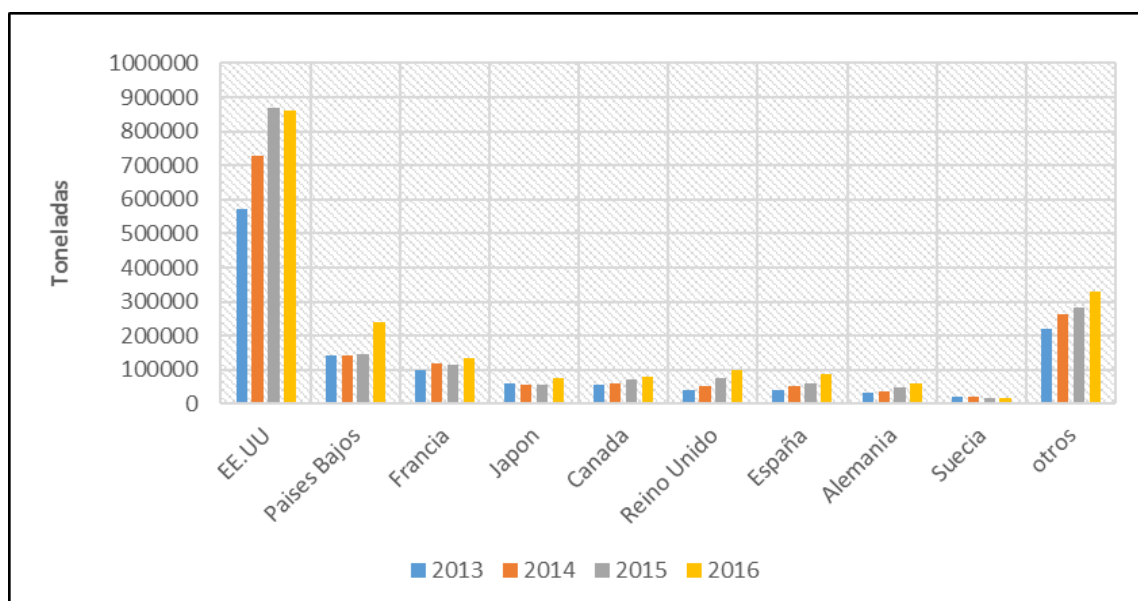
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y TRADEMAP, 2017

### 3.1.3.3. Principales países importadores de palta en el mundo

El principal importador de palta es EE. UU. (859.661 toneladas) representando una participación del 43%; seguido de Países Bajos con 239.120 toneladas representando una participación del 12%; Francia con 134.360 toneladas representando una participación del 7%, en cuarto y quinto lugar se encontraron Reino Unido y España con 99.798 toneladas y 87.427 toneladas respectivamente, ambos países con una participación en el mercado mundial del 5% y 4% respectivamente. En este periodo, se destaca al mercado de Estados Unidos de América por su constante crecimiento para este producto. Además, se aprecia un crecimiento significativo en los distintos mercados de importación tales como Países Bajos, Francia, Reino Unido, España, Canadá y otros (Gráfico 3.5).



**Gráfico 3.5. Principales países importadores de palta en el mundo, periodo 2013 - 2016.**



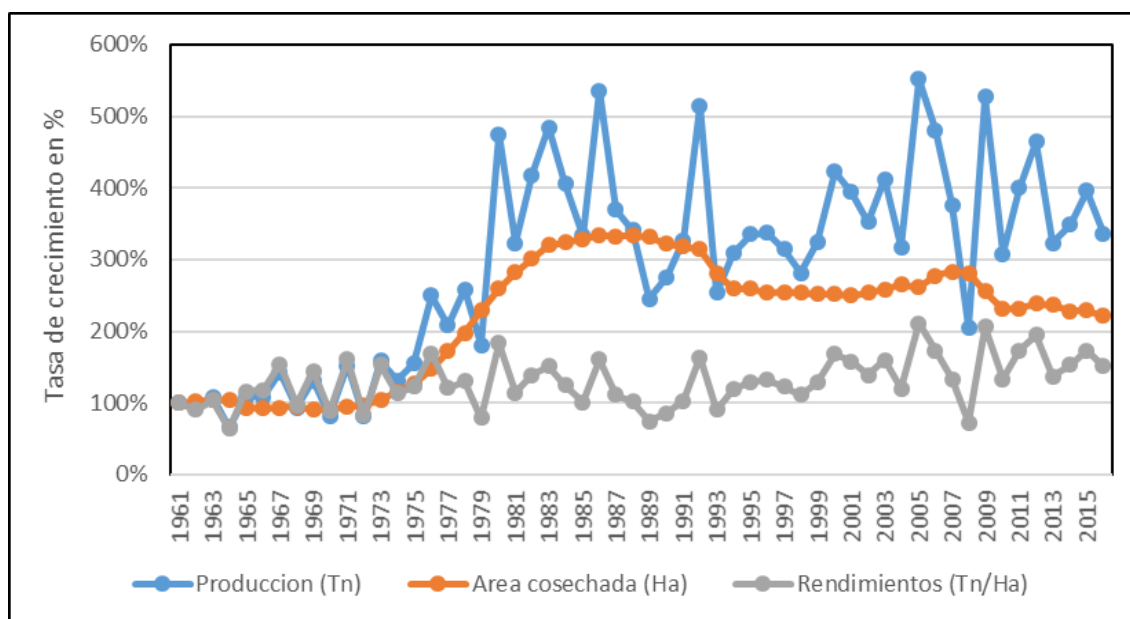
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y TRADEMAP, 2017.

### **3.2. Descripción del mercado de los EE. UU para el producto palta**

#### **3.2.1. Evolución de las hectáreas cosechadas, producción y rendimiento de Palta en EE. UU**

Se observa un turbulento aumento en la producción de palta en EE. UU. Asimismo, la superficie cosechada de palta registro una significativa caída, y respecto a los rendimientos estas se mantienen estancadas en los últimos 20 años, reflejando de esta manera que la producción de palta en los EE. UU, pasa por una crisis de crecimiento. Donde, la producción de EE. UU en el periodo 1961 – 2016 pasó de 51.342 toneladas a 172.630 de toneladas. La variable relativa punta a punta fue de 236,20%, equivalente a una TACA de 2,23%. Respecto a la superficie cosechada, este pasó de 10.480 Ha a 23.241 Ha, mostrando así una variación del 121,80%, equivalente a un TACA del 1,46%. Asimismo, los rendimientos fueron de 4,90 Tn/Ha a 7,43 Tn/Ha, mostrando así una variación de 51,6%, equivalente a una TACA DEL 0,76% (Gráfico 3.6).

**Gráfico 3.6. Evolución de la superficie cosechada, producción y rendimiento de palta en EE. UU, período 1961-2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT, 2017**

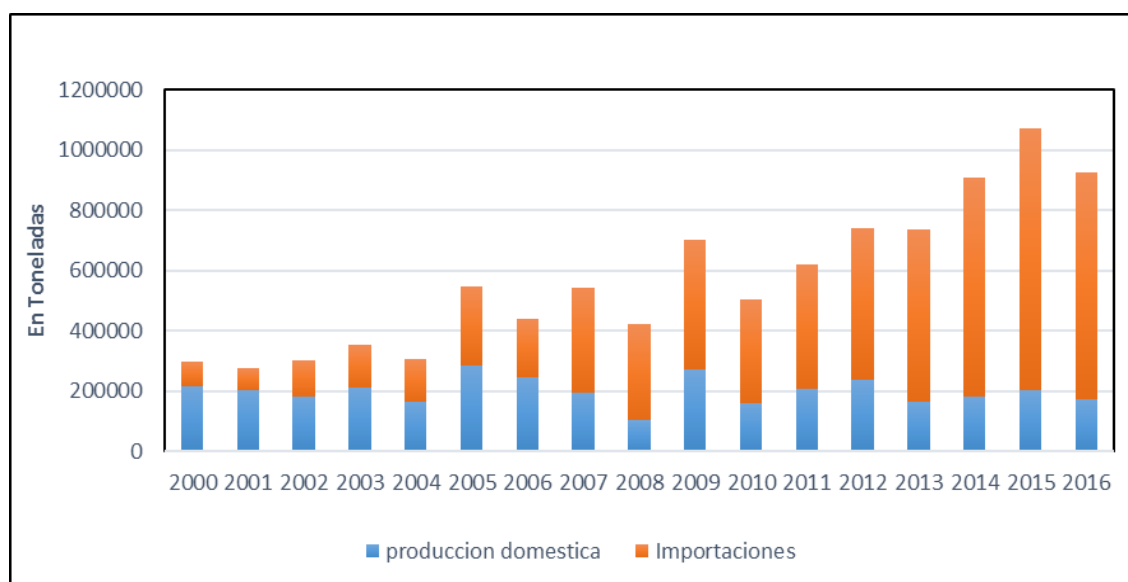
### 3.2.2. Evolución de la oferta de palta en los EE. UU, periodo 2000 – 2016.

Es importante el análisis en este periodo debido a que representa un mayor crecimiento de las importaciones de palta en este mercado. Para el año 2000 el volumen de palta comercializado en el mercado norteamericano era de 295.714 toneladas, el crecimiento constante en la demanda de dicha fruta ha originado que éste se incremente en 212,93% en los últimos quince años, hasta alcanzar 925.380 toneladas en el 2016. Entre las razones que explican este crecimiento se pueden mencionar el aumento de la población hispana, durante los últimos años, entre 2000 y 2016 los hispanos han contribuido en 13% y 18% al aumento del total de la población estadounidense (Pew Research Center, 2017), y los esfuerzos promocionales de productores e importadores por generar nuevos consumidores en el mercado general.

En lo que respecta a la producción doméstica, para el año 2014 California – EE. UU concentra casi la totalidad de la cosecha de palta Hass, la cual representa el 84% de todo el sector, seguido de Florida -EE. UU que tiene una participación del 15,9 % (USDA, 2017). Con respecto a las importaciones, se debe resaltar que estas han jugado un rol primordial en la expansión de este sector. Asimismo, a pesar de que en el 2000 la

producción doméstica podía abastecer el 73% de la demanda, el 2005 marcó un punto de inflexión de aproximación de igualdad entre las producción doméstica y las importaciones representado un 51,8% y 48,2% respectivamente, para el año 2016 la producción doméstica representa solo el 18,65% de la oferta total, mientras tanto las importaciones siguieron incrementando logrando así alcanzar este año la participación del 81,34% de la oferta total del mercado estadounidense (Gráfico 3.7). Mientras la producción doméstica fue disminuyendo, las importaciones lograron incrementarse en los últimos quince años. Particularmente, las reducciones de ciertas regulaciones en la importación durante este periodo permitieron fortalecer el suministro total de palta de manera creciente.

**Gráfico 3.7. Oferta total de palta en Estados Unidos, periodo 2000 – 2016**

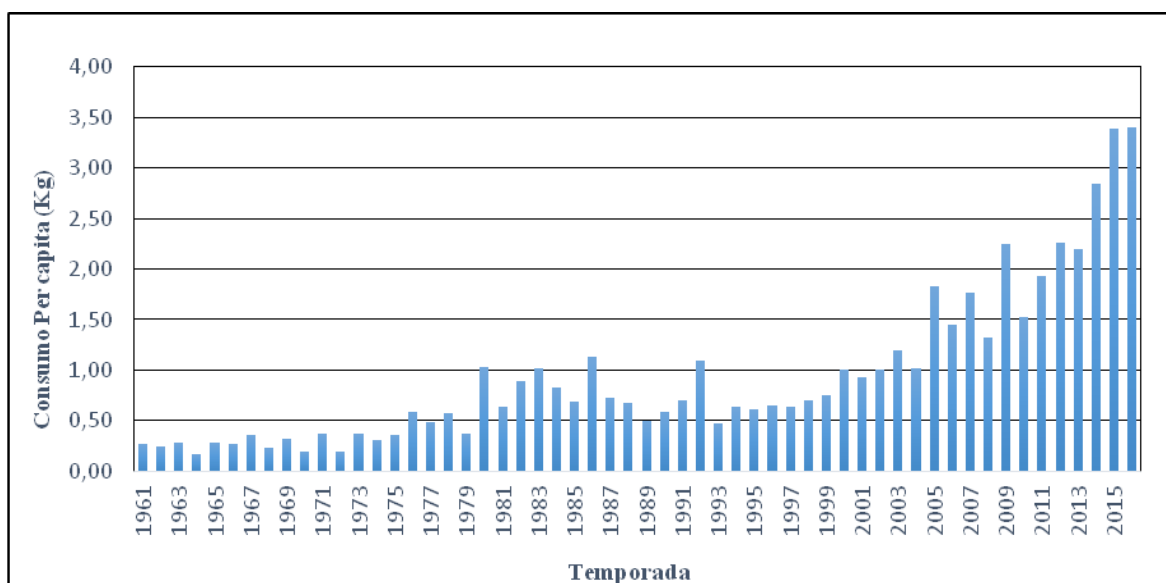


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y USDA, 2017**

### 3.2.3. Evolución del consumo per-cápita de palta en los EE. UU

El consumo per cápita de palta en Estados Unidos entre 1961 – 2016, incrementó de 0,27 kg a 3,40 kg respectivamente, lo cual implicó una variación del 1.150 % y una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 5% (Gráfico 3.8). Respecto al consumo de aguacate o palta más frecuente se da en: Guacamole, parte de un plato mexicano, sándwich, hamburguesa, aguacate solo, ensalada, parte de un plato no mexicano, etc. (Avocado Hass Board, 2016).

**Gráfico 3.8. Evolución del consumo Per-cápita de palta en los EE. UU, periodo 1961 – 2016**

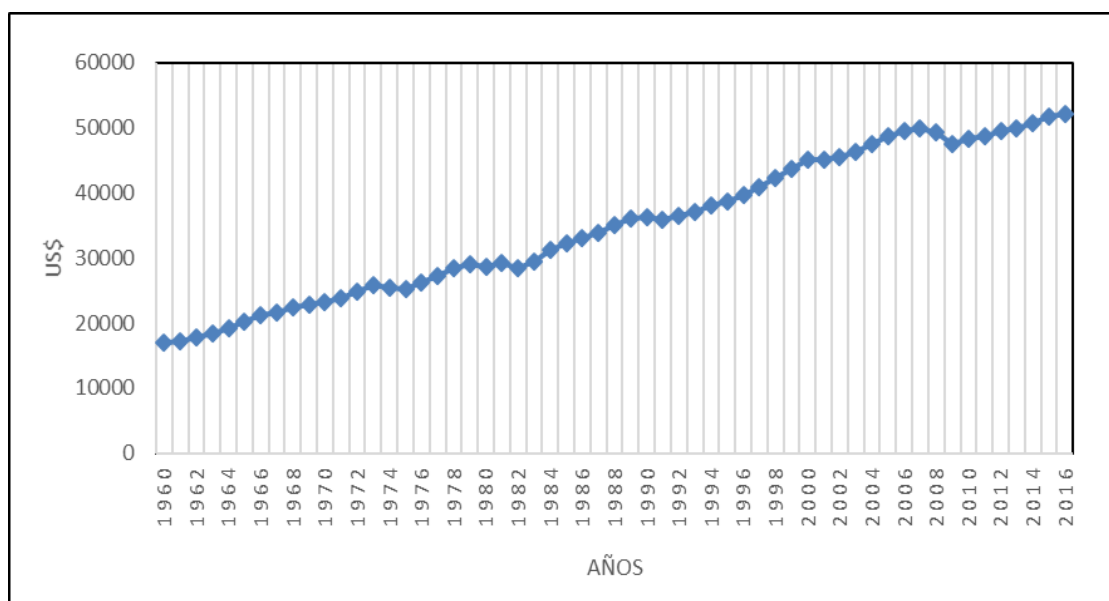


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT, USDA y  
BANCOMUNDIAL, 2017**

### **3.2.4. Evolución del ingreso per – cápita en los EE. UU**

El ingreso per cápita en los Estados Unidos entre 1961 – 2016, incrementó de US\$ 17.037 a US\$ 52.195 respectivamente, lo cual implicó una variación del 206 % y una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 2% (Gráfico 3.9).

**Gráfico 3.9. Evolución de los ingresos per – cápita en los EE. UU, periodo 1961 – 2016. PIB per cápita (US\$ a precios constantes de 2010).**

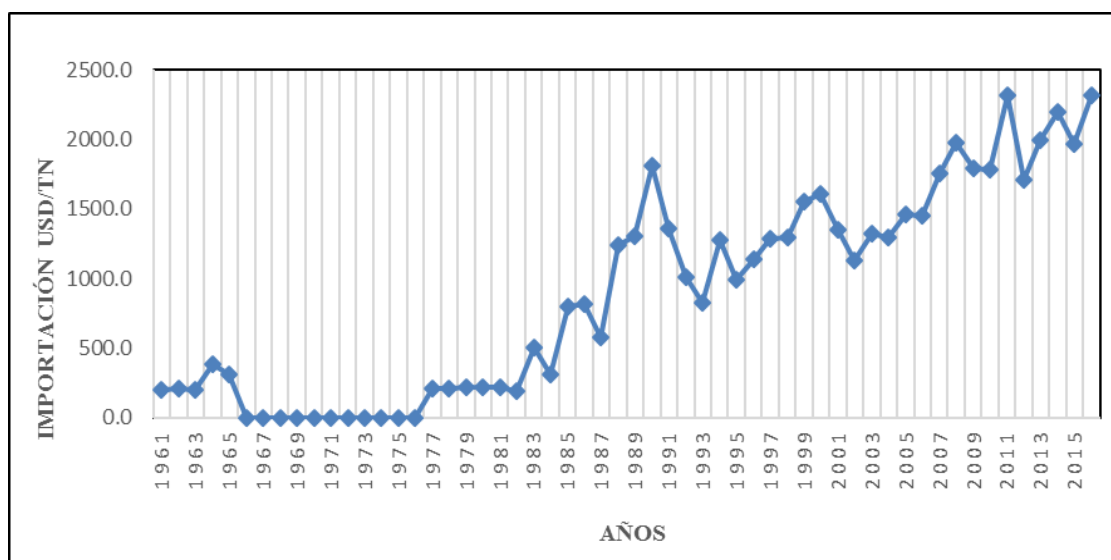


**Fuente: BANCOMUNDIAL, 2017**

### **3.2.5. Evolución de los precios de importación de palta en los EE. UU.**

El precio de importación de palta en Estados Unidos entre 1961 – 2016, presenta una dinámica creciente, pasando de 197,4 USD/Tn a 2318,4 USD/Tn respectivamente, lo cual implicó una variación del 1.074,6 % y una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 5% (Gráfico 3.10).

**Gráfico 3.10. Evolución del precio de importación de palta en los EE. UU, periodo 1961 – 2016.**



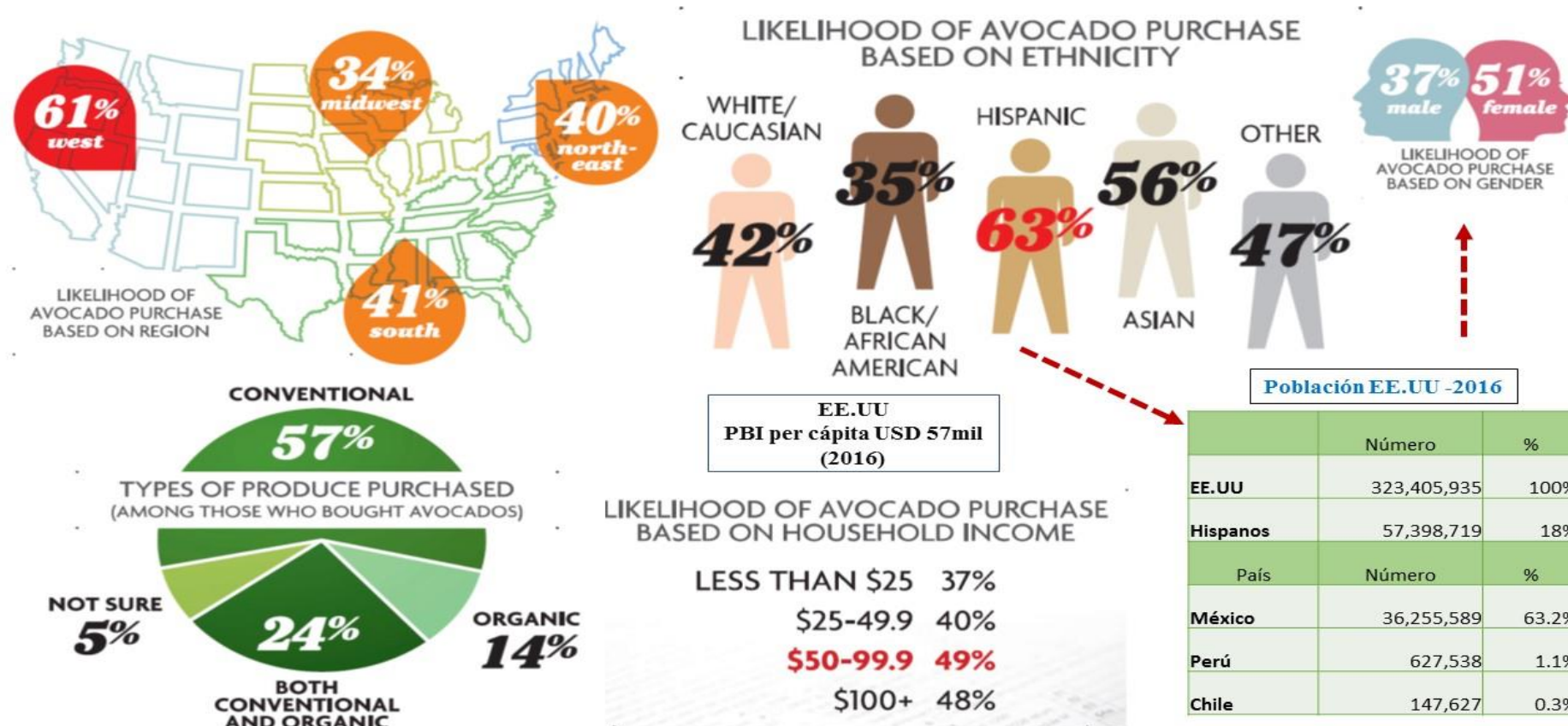
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y TRADEMAP, 2017

Las variables económicas mostradas anteriormente tales como el ingreso per-cápita y los precios de importación reflejan un mercado con proyecciones favorables para la actividad económica del comercio de palta.

### 3.2.6. Preferencias del consumo de palta en el mercado de los EE. UU.

La zona oeste de los EE. UU presenta el mayor consumo de palta, alcanzando el 61%. En esta zona se encuentra California, que es el principal estado productor de palta. Considerando la probabilidad de compra de palta en base a **etnicidad**, se muestra que, los hispanos (63%) son los mayores propensos a la compra, seguido de los asiáticos (56%). Según el **género**, las mujeres (51%) son las que tienen mayor probabilidad de comprar palta. Otra preferencia del consumo de palta en este mercado es considerando el **tipo de producción**, la producción convencional presenta la mayor preferencia de compra, alcanzando el 57%, seguido de la producción orgánica que presenta un 14%, este tipo de producción presenta además proyecciones de alza. Otro aspecto que considerar en la probabilidad de compra, son los **ingresos de los hogares**, los hogares con mayores ingresos de USD 50 – 99,9mil, son los que presentan opción de compra. (Figura 3.1).

Figura 3.1. Preferencias del consumo de palta en el mercado de los EE. UU.



Fuente: Avocados Fresh Trends<sup>2</sup> (2016), Oficina del Censo de EE. UU (2017) y datosmacro.com (2017)

<sup>2</sup> Extraído de: [https://www.producemarketguide.com/sites/default/files/fresh%20trend%20files.tar/fresh%20trend%20files/avocados\\_fresh-trends.pdf](https://www.producemarketguide.com/sites/default/files/fresh%20trend%20files.tar/fresh%20trend%20files/avocados_fresh-trends.pdf)

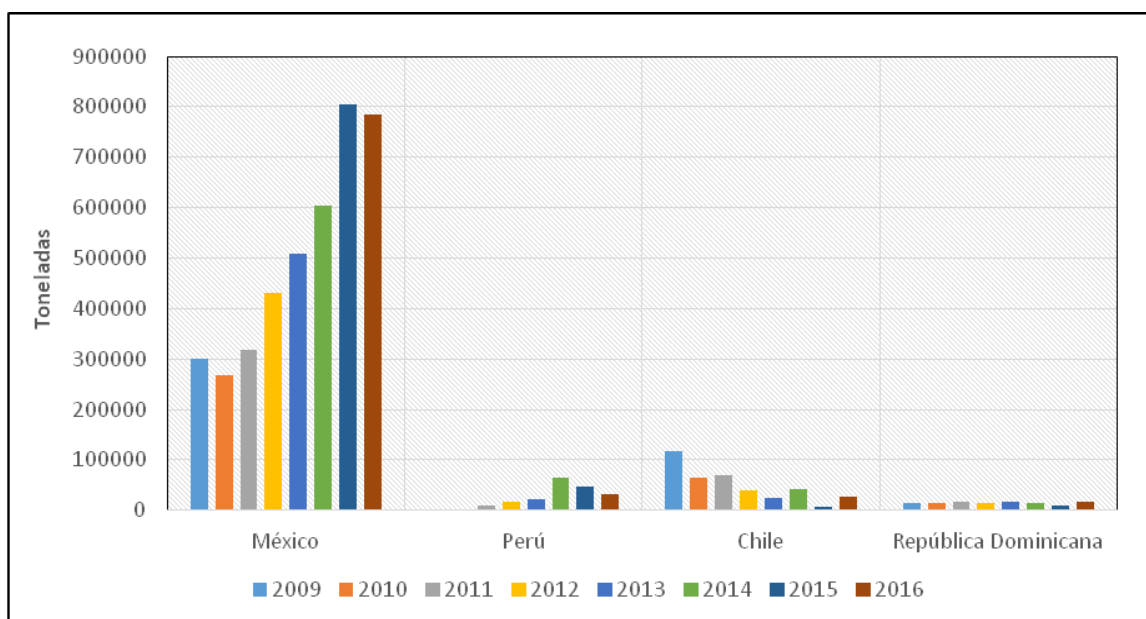
### **3.3. Descripción de los principales países proveedores de palta a los EE. UU.**

La situación actual refleja que México es el principal proveedor de paltas a EE. UU., seguido de Chile, Perú y la República Dominicana. Sin embargo, hasta el año 2004, Chile solía ser el primer proveedor con una participación del 65% de las importaciones en volumen, logrando alcanzar un volumen de 93.639 toneladas (TRADEMAP, 2017). Sin embargo, este dominio terminó el año 2005 cuando a México se le aprueba el acceso a 47 estados norteamericanos, excluyendo California, Florida y Hawái. Solo en ese año el volumen de los envíos provenientes de México creció 247,3%, pasando de exportar 38.680 toneladas a 134.349 toneladas el periodo 2004 y 2005 respectivamente. Desde entonces, la capacidad de la producción mexicana, la más grande de palta Hass en el mundo, ha impulsado notablemente el crecimiento de todo el sector y ha transformado la estructura de las importaciones. Más aún, después de que en febrero del 2007 adquiere acceso a los 50 estados a lo largo del año.

El escenario comercial a partir del año 2009 empieza a cambiar, integrando a Perú como un país que empieza abastecer al mercado norteamericano. En el 2009 México alcanzó una participación del 70% del volumen total de las importaciones norteamericanas con un valor de US\$ 597 millones, mientras que Chile redujo a 27% con US\$ 160 millones, República Dominicana a 3% con US\$ 15 millones y Perú con una participación menor al 1% con US\$ 0,032 millones. Para el 2016 México alcanza una participación del 91% del volumen total de importaciones norteamericanas con un valor de US\$ 1.825 millones, mientras que Perú registra una participación del 3,7% con un valor de US\$ 73 millones, Chile sigue disminuyendo su participación registrando un 3,1% con un valor de US\$ 71 millones y República Dominicana con una participación del 1,9% con un valor de US\$ 22 millones (Gráfico 3.11).



**Gráfico 3.11. Evolución de los principales países exportadores de palta a los EE. UU, periodo 2009 – 2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP, 2017**

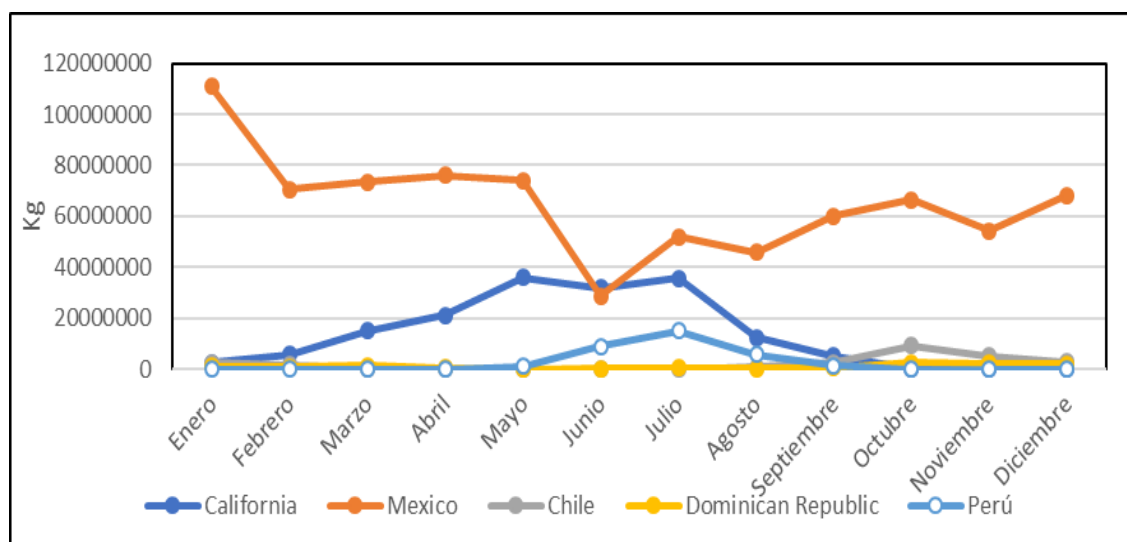
Para mayor análisis del comportamiento anual de abastecimiento del mercado norteamericano consideramos el 2016. Respecto al volumen suministrado, las principales fuentes de abastecimiento están conformadas por California – EE. UU, Chile, México, Perú y República Dominicana. En cuanto al abastecimiento local esta proviene de California y abastece este mercado de enero a septiembre a un promedio mensual de 11,09% de su producción total. Por su parte, México abastece durante todo el año a un promedio mensual del 8,33% de sus exportaciones totales (2016), seguido de Perú que abastece de mayo a septiembre a un promedio mensual del 20,00%, Chile de enero-marzo y agosto a diciembre a un promedio mensual de 11,24%, y República Dominicana que abastece de enero a diciembre, alcanzando un promedio mensual de 8,33% de su exportación total anual (Tabla 3.1 y Gráfico 3.12).

**Tabla 3.1. Volumen real suministrado por los principales proveedores al mercado de los EE. UU, año 2016.**

Months	California	México	Chile	Dominican Republic	Perú
Enero	1,47%	14,21%	10,33%	9,44%	0,00%
Febrero	3,49%	9,04%	7,15%	7,77%	0,00%
Marzo	9,14%	9,43%	1,13%	11,93%	0,00%
Abril	12,77%	9,74%	0,00%	3,46%	0,00%
Mayo	21,65%	9,49%	0,00%	0,48%	3,54%
Junio	19,19%	3,68%	0,00%	1,67%	27,75%
Julio	21,52%	6,65%	0,00%	3,31%	45,96%
Agosto	7,47%	5,86%	2,86%	1,75%	18,02%
Septiembre	3,09%	7,69%	10,47%	4,91%	4,67%
Octubre	0,18%	8,51%	36,14%	19,81%	0,07%
Noviembre	0,00%	6,96%	20,64%	18,62%	0,00%
Diciembre	0,04%	8,75%	11,28%	16,84%	0,00%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Hass Avocado Board, 2017**

**Gráfico 3.12. Evolución del volumen real suministrado al mercado de los EE. UU año 2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de Hass Avocado Board, 2017**

Los diversos factores, principalmente climáticos, suelen alterar las ventanas comerciales de cada país proveedor. Es necesario indicar que la ventana comercial peruana coincide

con la californiana, mostrando así un escenario de mejores oportunidades para la oferta peruana cuando California no tenga temporadas de producción muy buenas, respecto a México mantiene un abastecimiento durante todo el año. Perú en comparación con los otros países como Chile y República Dominicana presenta una ventaja favorable ya que abastece en contra estación, debido a que Chile y República Dominicana están ausentes del mercado norteamericano durante los meses de abril – agosto, sin embargo, Perú los meses de abril a septiembre es quien aumenta su abastecimiento al referido mercado mostrando así un ambiente favorable para abastecer en comparación a los proveedores antes mencionados.

### **3.4. Descripción del producto palta en Perú**

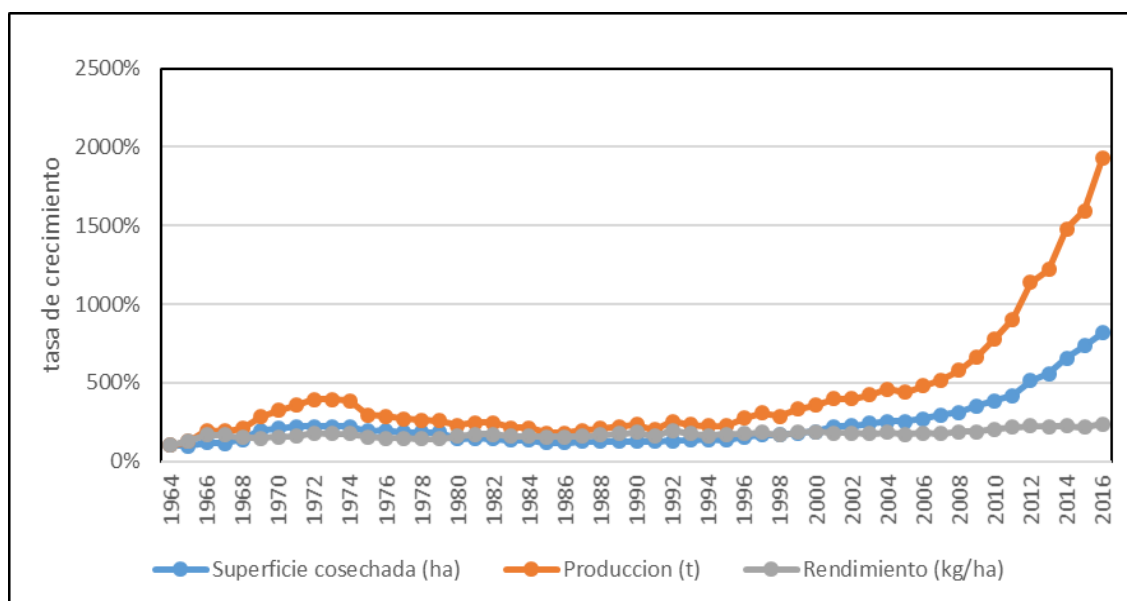
#### **3.4.1. Producción de la palta en el Perú**

En este subcapítulo se realiza una descripción de variables relevantes de la palta de Perú. Las variables en estudio son la oferta y demanda, tomando indicadores tales como: la superficie cosechada, producción, rendimiento, consumo, volúmenes y precios de exportación e importación. Además, se identifican las principales regiones productoras y exportadoras, principales empresas exportadoras y principales destinos de las exportaciones de este producto.

##### **3.4.1.1. Evolución de la superficie cosechada, producción y rendimientos de palta en el Perú**

Entre los años 1964 - 2016 la producción peruana de palta aumentó de 23.645 a 455.394 toneladas respectivamente, a una tasa de crecimiento relativo 1.826%, y una TACA del 6%. Este crecimiento de la producción peruana se dio por el incremento de la superficie cosechada de 4.630 de hectáreas a 37.871 de hectáreas, presentando una variación relativa de 718 % y una TACA 4%. Y, el significativo crecimiento de los rendimientos de 5,1 Toneladas/hectárea a 12,03 toneladas/hectárea, representando una variación relativa de crecimiento de 136 % y una TACA del 1,7%. (Gráfico 3.1).

**Gráfico 3.13. Evolución de la superficie cosechada, producción y rendimiento de Palta en Perú, período 1964-2016.**

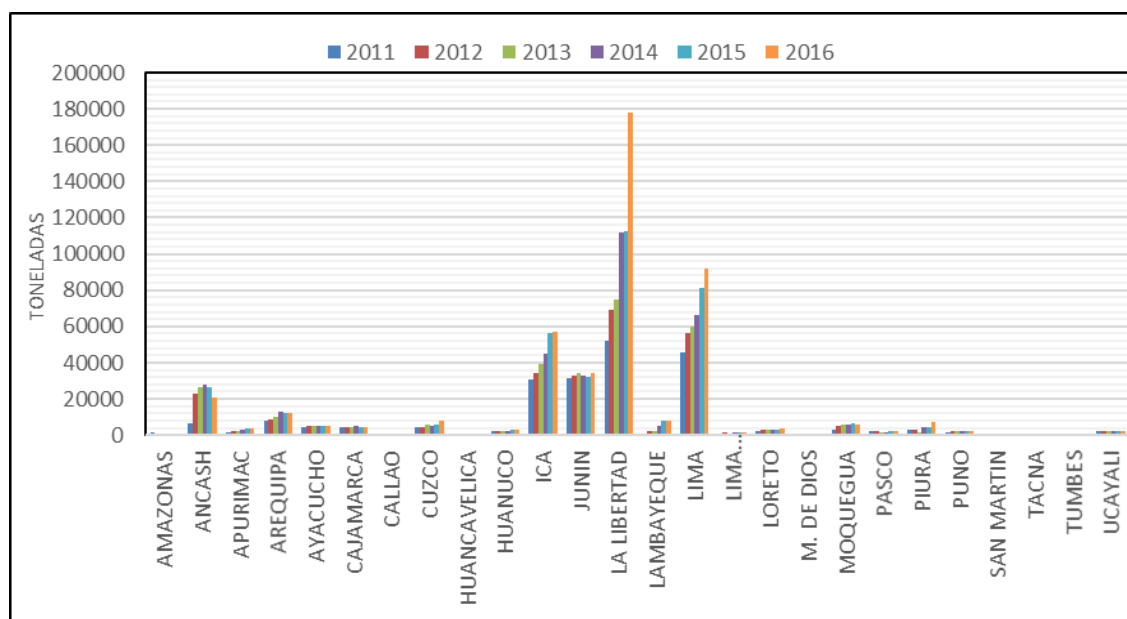


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de MINAGRI, 2017**

#### 3.4.1.2. Principales regiones productoras de palta en el Perú

La producción de palta en los últimos años presentó un importante crecimiento, la cual se manifiesta en el aumento de la producción de las distintas regiones de Perú. Según datos del MINAGRI (2017), en el año 2016 se registraron 5 departamentos con las mayores producciones de palta, juntas representan el 84% de la producción nacional, entre las que destacan: La Libertad, Lima, Ica, Junín y Áncash. La costa peruana presenta la mayor producción nacional (Gráfico 3.14).

**Gráfico 3.14. Evolución de la producción de Palta en las regiones de Perú, período 2011-2016.**

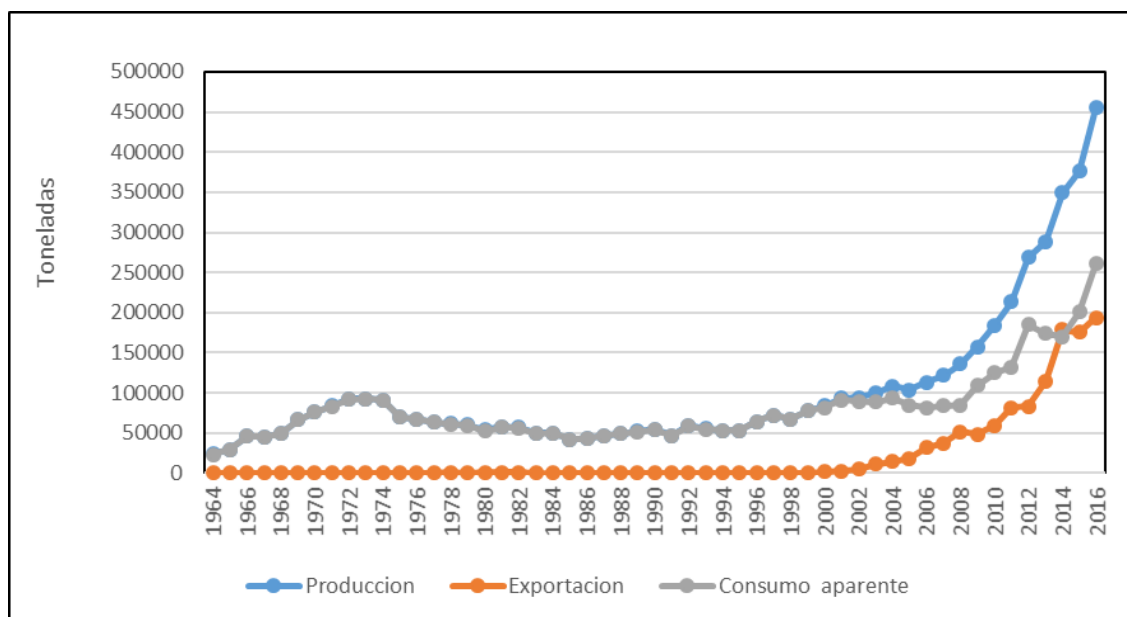


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de MINAGRI, 2017**

### 3.4.2. Consumo de palta en el Perú

El consumo nacional aparente de palta en Perú, en el año 1964 registra 23.454 toneladas, pasando a 261.296 toneladas al 2016. Este aumento, representa una tasa de crecimiento relativo de 1.014%, equivalente a una TACA del 5% (grafico 3.15). En los últimos 15 años la producción en su mayoría fue destinada al mercado de exportación. En tal sentido, en el 2016 se produjeron 455.394 toneladas, de las cuales se destinó al mercado exterior 194.098 toneladas, representando un 43% de la producción nacional.

**Gráfico 3.15. Evolución del consumo aparente en el Perú, período 1964-2016.**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT y TRADEMAP, 2017

### 3.4.3. Comercio de la palta en el Perú

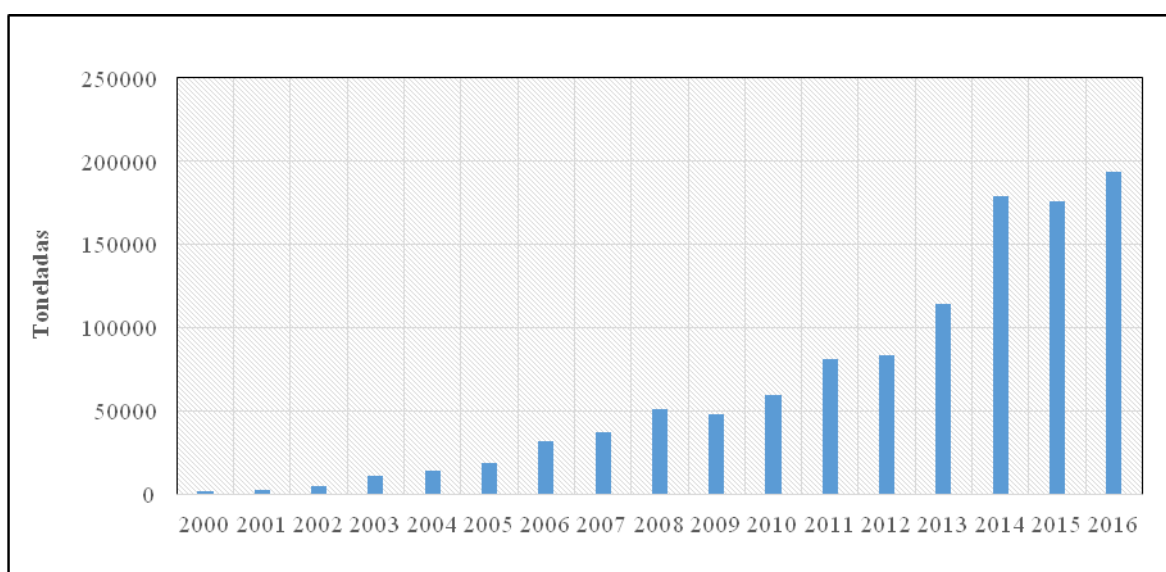
Las exportaciones peruanas han evolucionado favorablemente; en los últimos 15 años, el Perú ha incrementado su participación de manera gradual en los mercados internacionales como son; Países Bajos, España, Estados Unidos, Reino Unido, Chile y otros, este crecimiento de las exportaciones, fue causa de múltiples factores en los que resalta la modernización de los corredores logístico, la promoción y participación del Perú en bloques económicos y tratados de libre comercio, además la intensa campaña de mostrar la imagen del país a través de la marca país, que genera una fuerte confianza con los destinos socios de las exportaciones (MINCETUR, 2017). Estas actividades acertadas de apertura al mercado internacional permitieron sostener un crecimiento para este producto generando una actividad económica beneficiosa.

#### 3.4.3.1. Evolución de las exportaciones e importaciones de palta en el Perú.

Las exportaciones peruanas presentan una dinámica de crecimiento, pasando de exportarse 2.209 toneladas a 194.098 toneladas, entre los años 2000 – 2016 respectivamente, este aumento representa una tasa relativa de crecimiento de 8.687%, equivalente a una TACA del 32% (Gráfico 3.16). Además, para el año 2016 las

exportaciones de palta alcanzaron un valor FOB de US\$ 396.583 miles de dólares a comparación que en el 2000 solo presenta un registro de US\$ 2.480 miles de dólares. El aumento de las exportaciones muestra a Perú un país netamente exportador y con alto grado de comercialización externa en los últimos 15 años. Además, respecto a las importaciones, Perú no posee valores significativos de importación de palta, lo cual indica que es un país netamente productor - exportador.

**Gráfico 3.16. Evolución de las exportaciones peruanas de Palta, período 2000-2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP, 2017**

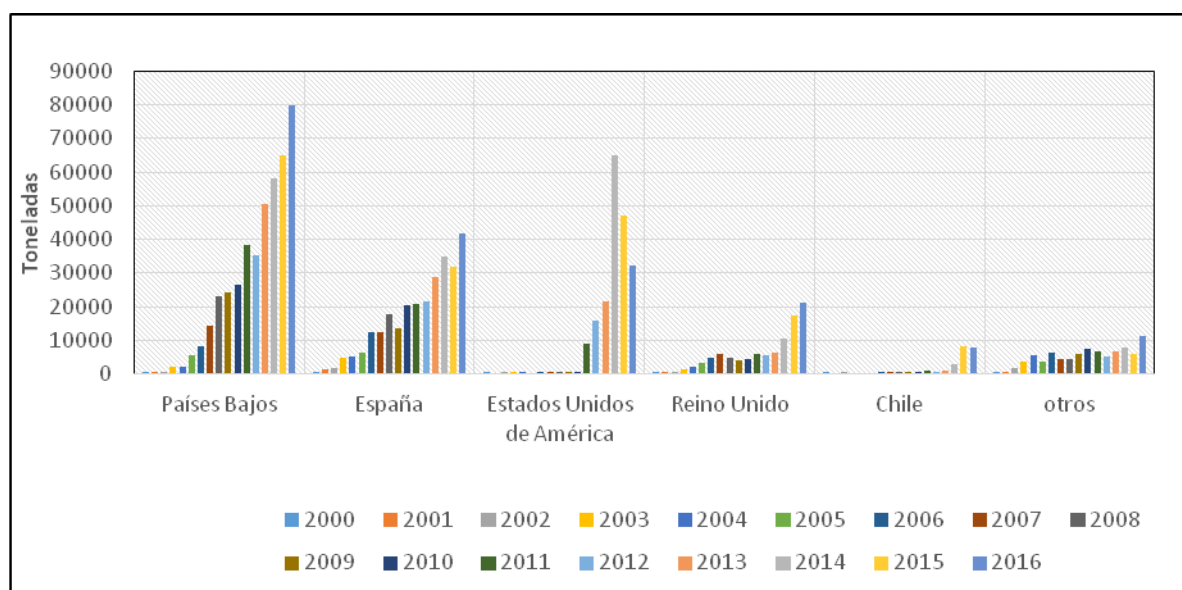
### 3.2.3.3. Principales destinos de las exportaciones de palta de Perú

Estados Unidos representa el tercer lugar como destino de las exportaciones de Palta peruana, con una participación del 17% que representa 32.296 toneladas. Además, Países Bajos, España y EE. UU., en su conjunto representan el 79% de las exportaciones totales de palta peruana (Gráfico 3.17).

En cuanto al dinamismo en las exportaciones, Estados Unidos se ha convertido en un mercado principal de exportación de palta, con un incremento de 255% en 6 años (Gráfico 3.17), lo cual es muy significativo, considerando que en el año 2009 las exportaciones de palta a Estados Unidos no eran significativas, y esta toma cifras

significativas a partir del año 2011. Otros destinos de las exportaciones peruanas que han tenido un crecimiento favorable en los últimos 15 años son; Países Bajos, España y Reino Unido.

**Gráfico 3.17. Evolución de los principales destinos de exportaciones peruanas de Palta, período 2000-2016.**

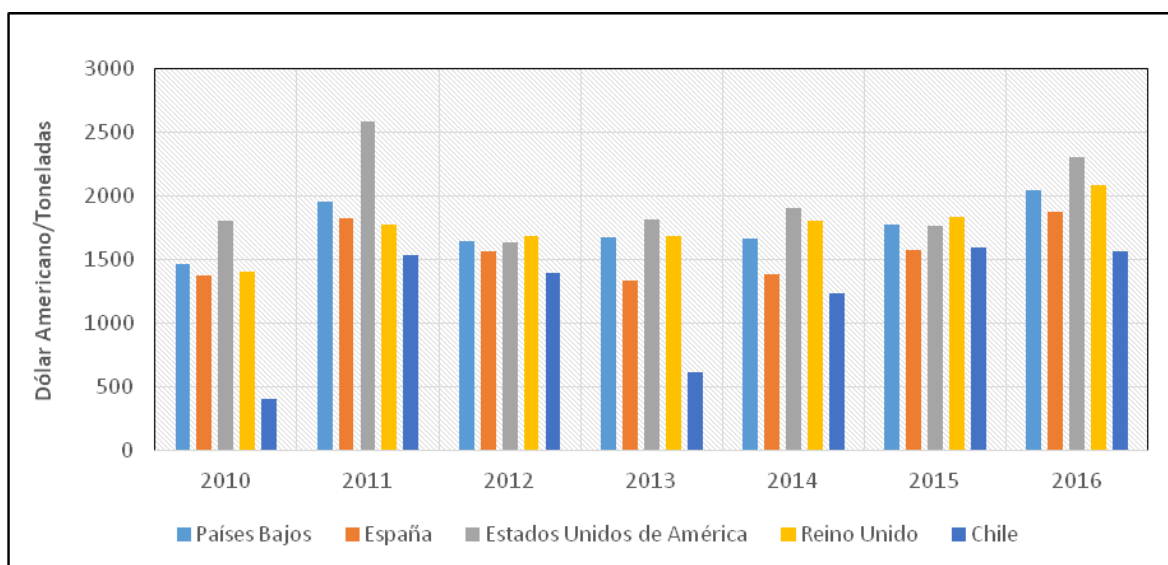


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP, 2017**

En relación con los valores económicos unitarios de exportaciones, de los principales mercados de destino de palta peruana, podemos apreciar que estas presentan un dinamismo de crecimiento, tomando como ejemplo el mercado de los Estados Unidos, podemos manifestar lo siguiente. En el periodo comprendido del 2010 – 2016, los valores unitarios, dólar americano/tonelada son; 1.806 USD/tonelada y 2.306 USD/tonelada respectivamente. Podemos apreciar que el precio de este producto en los diferentes mercados destinos tiende al crecimiento en los últimos años. Lo cual, favorece el intercambio económico de este producto en este mercado, haciendo que los precios sean atractivos y sostenibles para los exportadores peruanos de palta (Gráfico 3.18).



**Gráfico 3.18. Evolución de valores unitarios de los principales destinos de exportaciones peruanas de Palta, período 2010-2016.**

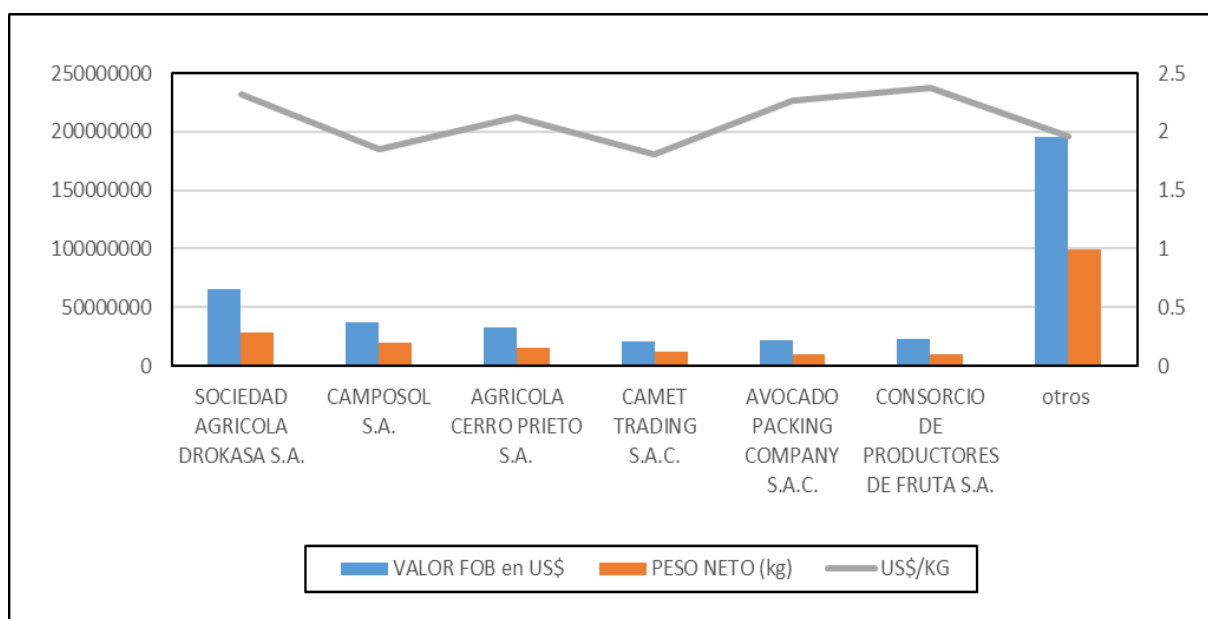


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de TRADEMAP, 2017**

#### **3.2.3.4. Principales empresas exportadoras de palta en el Perú**

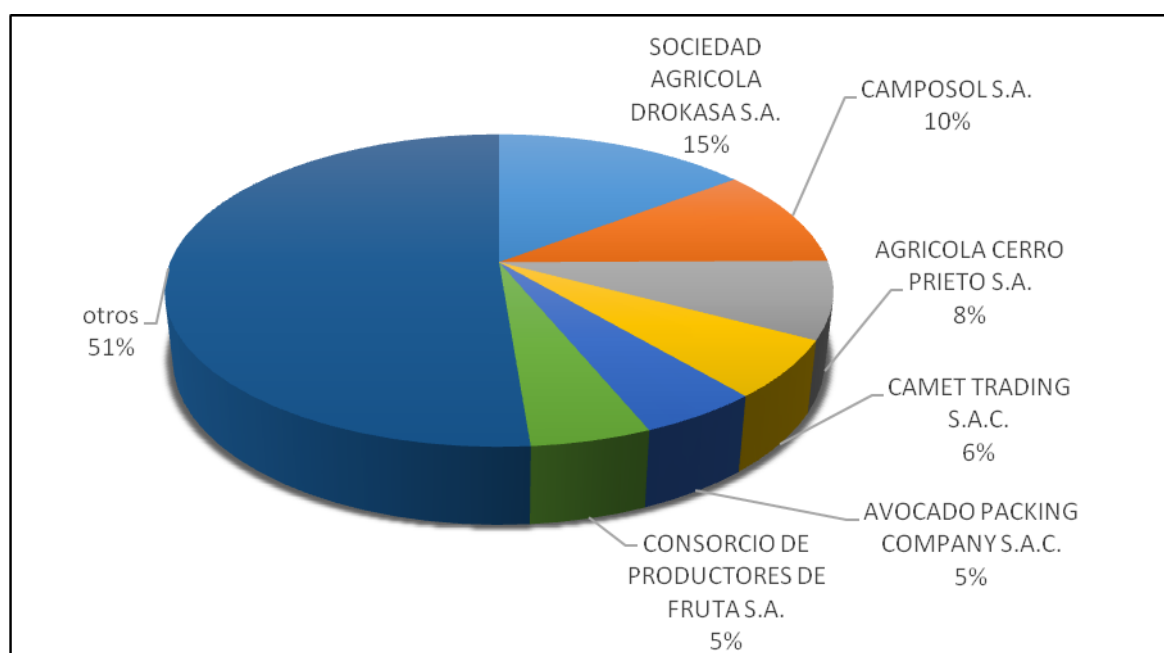
En el año 2016, se registraron 165 empresas exportadoras de palta fresca con partida arancelaria 0804400000. Destacando como principal empresa exportadora SOCIEDAD AGRÍCOLA DROKASA S.A. (con 28.393 toneladas, y una participación del 15%), seguido de CAMPOSOL S.A. (con 19.939 toneladas, y una participación del 10%), AGRICOLA CERRO PRIETO S.A. (con 15.551 toneladas, y una participación del 8%). En el cuarto y quinto lugar ocupan las empresas CAMET TRADING S.A.C. con 11.627 toneladas y una participación del 6%, y AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C. con 9.655 toneladas y una participación del 5% respectivamente. Y por último CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A. con 9.613 toneladas y una participación del 5%. Este conjunto de empresas antes mencionadas tiene el 49% del mercado de exportación de palta peruana (Gráfico 3.19 y Gráfico 3.20).

**Gráfico 3.19. Exportación de palta de las principales empresas de Perú, año 2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2017**

**Gráfico 3.20. Participación en las exportaciones de las principales empresas exportadoras de Perú, año 2016.**

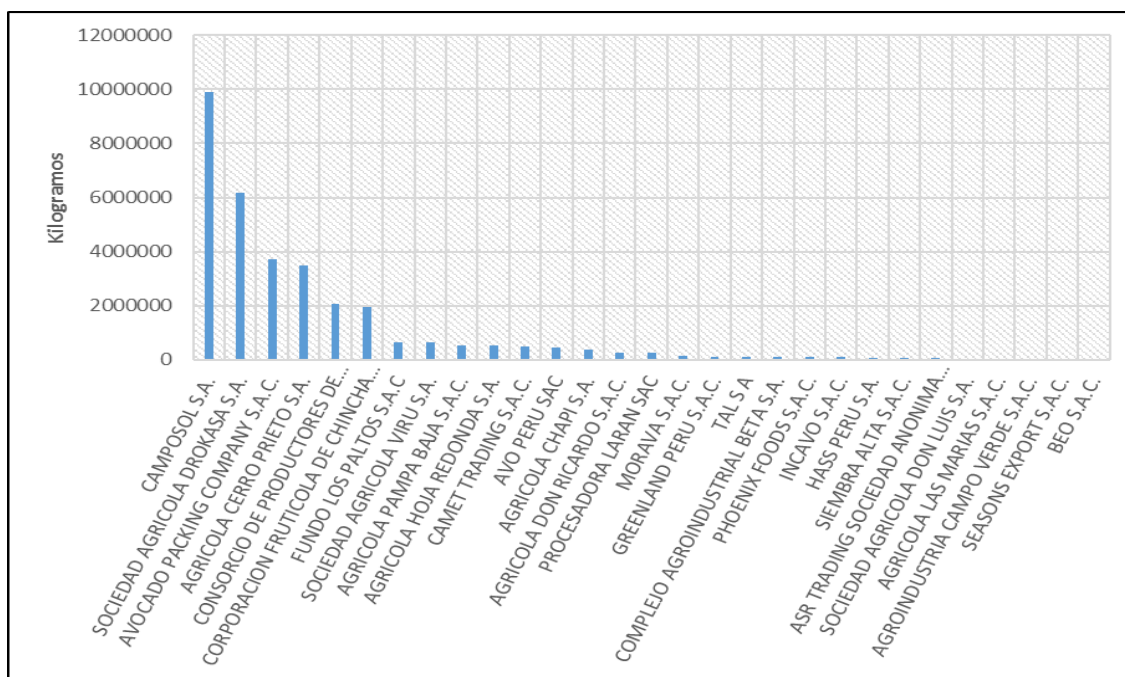


**Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2017**

### 3.2.3.5. Principales empresas exportadoras de palta a los EE. UU

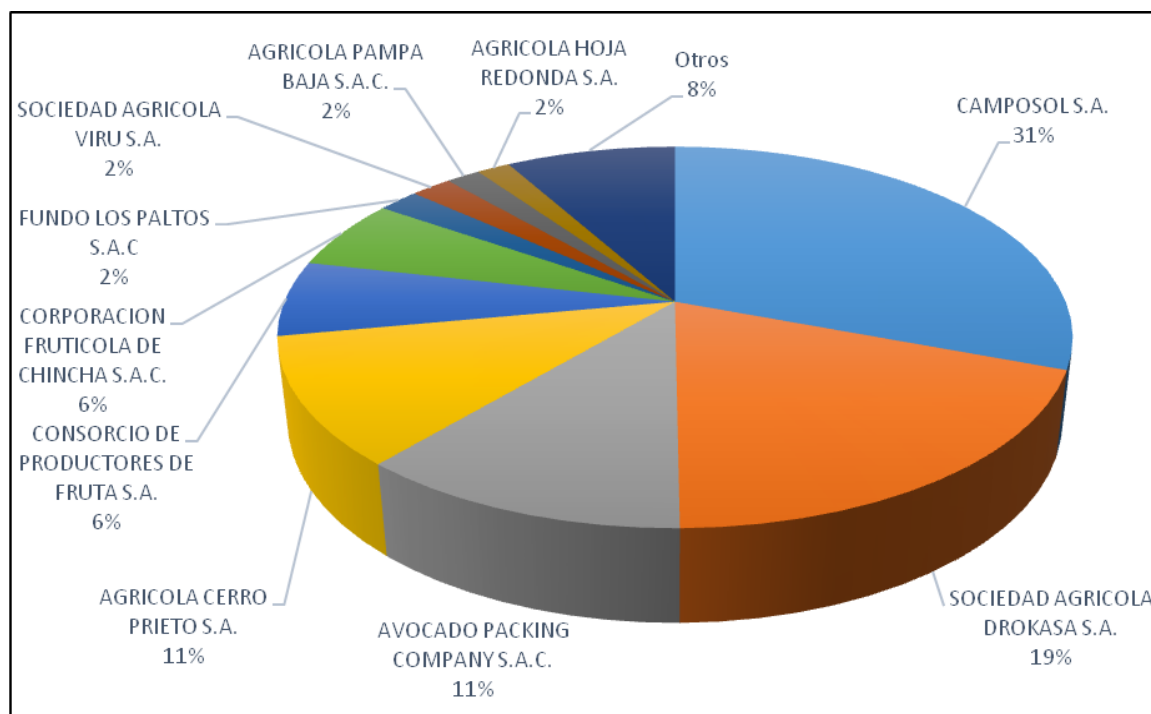
En el año 2016, se registraron 29 empresas, las cuales exportaron 32.271 toneladas a un valor FOB de US\$ 74.799.542 de palta fresca con partida arancelaria 0804400000. Destacando como principal empresa exportadora CAMPOSOL S.A. con 9.892 toneladas, lo cual representa una participación del 31%, en segundo lugar, está la empresa SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A. con 6.191 toneladas, lo cual representa una participación del 19%, seguido por AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C. con 3.699 toneladas, lo cual representa una participación del 11%. En el cuarto y quinto lugar ocupan las empresas AGRICOLA CERRO PRIETO S.A. con 3.488 toneladas y una participación del 11%, y CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A. con 2.068 toneladas y una participación del 6% respectivamente. Y por último CORPORACIÓN FRUTÍCOLA DE CHINCHA S.A.C. con 1.928 toneladas y una participación del 6%. Este conjunto de empresas antes mencionadas tiene el 85% del mercado de exportación de palta peruana con destino al mercado de los EE. UU. (Gráfico 3.21 y Gráfico 3.22)

**Gráfico 3.21. Volumen de exportación de las empresas de palta peruana a los EE. UU, año 2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2017**

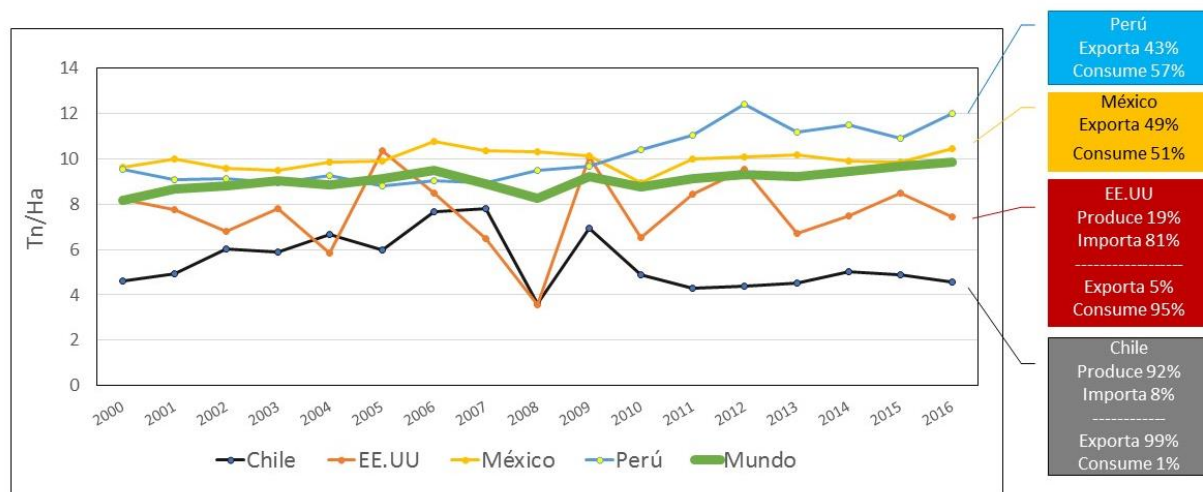
**Gráfico 3.22. Participación de las principales empresas exportadoras de palta peruana a los EE. UU, año 2016.**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2017**

Respecto al gráfico anterior, las empresas SOCIEDAD AGRÍCOLA DROKASA S.A., CAMPOSOL S.A., AGRÍCOLA CERRO PRIETO S.A., AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C. y CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A. son empresas líderes en las exportaciones de palta. Estas exportan a los diferentes destinos, además al mercado de EE. UU. caracterizándose de esta manera empresas líderes en el ejercicio de esta actividad económica; el resto son grandes y medianas empresas peruanas.

**Gráfico 3.23. Productividad de las principales fuentes de abastecimiento al mercado los EE. UU, (2000 – 2016).**



**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT (2017)**

Respecto al gráfico anterior, se destaca a Perú con la mayor productividad, alcanzando 12,02 Tn/Ha, incluso superando a la productividad mexicana (10,47 Tn/Ha), el país antes mencionado es el principal productor a nivel mundial. Respecto al consumo, México y Perú, presenta la misma tendencia de consumo, que se aproxima a la igualdad entre el consumo y la exportación. Por su parte Chile, solo consume el 1% del total de palta disponible (producción + importación). Los datos antes mencionados fortalecen el desempeño comercial de la palta peruana en el mercado exterior y nacional, las cuales se sustentan en términos de producción, superficie cosechada y productividad.

### 3.5. Conclusiones del capítulo

La oferta mundial de palta o aguacate está representada con más del 45% por tres países como: México, República Dominicana y Perú. Donde, estos dos últimos poseen una participación en el comercio mundial del 7,5% en promedio. Asimismo, Chile posee una participación del 3%. En el periodo de estudio. Se destaca el crecimiento del comercio de palta a una TACA del 14%, lo cual indica un desarrollo constante del negocio de la palta a nivel mundial. En consecuencia, se puede inferir que, este crecimiento de la oferta se sostiene del aumento de la superficie cosechada y la producción. Se resalta estas dos variables, debido a que los rendimientos por hectárea no muestran crecimientos significativos.

Respecto a la oferta norteamericana, esta presenta un turbulento y poco significativo aumento en la producción de palta. Asimismo, la superficie cosechada de palta presenta una significativa caída, y respecto a los rendimientos estas se mantienen estancadas en los últimos 20 años, reflejando de esta manera que la producción de palta en los EE. UU, pasa por una crisis de crecimiento, el cual implica que la producción nacional no pudo abastecer el consumo local, de tal forma se puede inferir que las importaciones en este mercado seguirán en aumento, y estas podrán ser aprovechadas por los principales países productores.

El consumo de palta en Estados Unidos, en el periodo bajo estudio, incrementó de 0,27 kg/hab por año a 3,40 kg/hab por año, se muestra una TACA del 5%. Entre las razones que explican este crecimiento del consumo se pueden mencionar a la preferencia de los consumidores norteamericanos por una alimentación más saludable, acompañado de un crecimiento económico (ingreso per-cápita), crecimiento de las importaciones y el incremento de la población hispana que ha contribuido en 54% al aumento de la población estadounidense en el periodo 2000-2014, otra razón que sustenta el incremento de las importaciones también tiene que ver con la producción local que no logra abastecer el mercado. Mientras la producción doméstica fue disminuyendo, las importaciones lograron incrementarse en los últimos quince años. Particularmente, la reducción por parte del USDA de ciertas regulaciones en la importación durante este periodo permitió fortalecer el suministro total de palta de manera creciente.

Con respecto a los países que abastecen de palta al mercado de los EE. UU, se puede identificar a México, Perú, Chile, y República Dominicana como los principales. Estos proveedores poseen una participación en este mercado del 91%, 3,7%, 3,1% y 1,9% respectivamente. Se destaca la participación de Perú, que en los últimos 5 años ha incrementado su participación, por lo contrario, Chile sigue disminuyendo su participación, finalmente México se mantiene estable y con la mayor participación en el referido mercado.

Con respecto al comportamiento de los precios de importación por parte del mercado de los Estados Unidos, muestra un crecimiento a una TACA 5%, que es un signo favorable para los países proveedores de palta a este mercado.

En el periodo bajo estudio (1964 - 2016), la oferta peruana de palta incrementó significativamente, reflejada en áreas cosechadas (de 4.630 a 37.871 hectáreas y una TACA 4%), producción (de 23.645 a 455.394 toneladas y una TACA del 6%) y rendimiento (de 5,1 t/ha a 12,03 t/ha, se muestra una TACA del 1,7%). Estos crecimientos de las variables analizadas sostienen el desarrollo del negocio de la palta y muestran a Perú como un país netamente productor - exportador, por lo tanto, Perú posee capacidad para seguir incrementando sus exportaciones de palta a los diferentes mercados y principalmente al mercado norteamericano que representa el tercer destino importante de las exportaciones peruanas.

#### **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN FUNCIONAL ENTRE EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE PALTA EN LOS EE. UU Y LA OFERTA EXPORTABLE DEL PERÚ.**

Es este capítulo se busca establecer una relación entre el crecimiento del consumo per-cápita como variable a explicar, medida por el índice de ingreso per-cápita, índice de precios de importación y la variable que muestra los fuertes cambios estructurales en el abastecimiento para el cual se aplica una dummy, variables explicativas (ver apéndice, B.1, B.2 y B.3). Es importante tener en cuenta que la serie de tiempo comprende los años 1977 al 2016, debido a que las importaciones de palta por parte de los Estados Unidos de América comienzan a tener un crecimiento a partir de 1977. Las principales variables utilizadas fueron:

- Logipcperc: logaritmo del índice de consumo per cápita.
- Loicperc: logaritmo del índice ingreso per- cápita.
- Logiprecio: logaritmo del índice de precio de importación de la palta.
- Dummy: variable cualitativa que muestra los años fuertes crecimiento del consumo interno combinados con menores niveles de producción (dummy es una variable que vale 0 o 1).

La expresión de la ecuación obtenida es la siguiente:

$$\bullet \text{ LOGICPERC} = -5,513044436 + 2,5270403*\text{LOGIIPERC} - 0,3345432039*\text{LOGIPRECIO} + 0,6748585259*\text{DUMMY}$$

Con respecto a la regresión los estadísticos obtenidos resultan aceptables (Tabla 4.1).



**Tabla 4.1. Modelo de mínimos cuadrados que establece el comportamiento del consumo per-cápita de palta en los Estados Unidos de América.**

Variable dependiente: LOGICPERC Método: Mínimos cuadrados Periodo: 1977- 2016 Observaciones: 40				
Variable	Coefficiente t	Error estándar	t-Estadístico	Prob.
C	-5,513044	1,438775	-3,831764	0,0005
LOGIIPERC	2,527040	0,408516	6,185905	0,0000
LOGIPRECIO	-0,334543	0,114470	-2,922536	0,0060
DUMMY	0,674859	0,206354	3,270387	0,0024
R-cuadrado	0,716014	F-estadístico Prob(F-estadístico)		30,25566
R cuadrado ajustado	0,692349			0.000000
Estadístico: Durbin-Watson	1,573324			

**Fuente: Elaboración propia en base a los datos del capítulo III y IV**

De acuerdo con los resultados obtenidos para el período considerado, se observó la importancia del ingreso per-cápita en los EE. UU. La elasticidad de 2,5 señala que cada vez que el ingreso per-cápita aumenta un 10%, el consumo per-cápita lo hará en un 25%.

En cuanto a la variable de precio de importación de la palta, con signo negativo, expresa que el impacto de los precios de importación sobre el consumo per-cápita resulta bastante inelástico, por cuanto un aumento del 10% en los precios genera una reducción del consumo per-cápita del 3,3%. En el caso de la variable dummy, muestra cambios estructurales en las relaciones producción - consumo interno, donde se observa que en los últimos años la producción de los Estados Unidos no cubre el crecimiento del consumo.

#### **4.1. Conclusión del capítulo**

A través de una regresión, se explicó que la evolución del crecimiento del consumo per-cápita en los Estados Unidos, está determinada por las variables: evolución del ingreso per-cápita, el precio de importación constante de la tonelada y una dummy que señala los cambios estructurales entre producción y consumo interno. En tal sentido la

regresión permite pronosticar, por cuanto cumple con las siguientes condiciones: 1) los errores de la regresión tienen una distribución normal con media 0 y varianza constante; 2) los errores no están correlacionados entre ellos; 3) las variables se comportan en forma lineal o se pueden linealizar. Por lo tanto, el crecimiento de consumo per-cápita de los Estados Unidos en los próximos 14 años, estimado en una tasa anual promedio del 1,3%, permiten inferir un mayor consumo, el cual será abastecido por los países de México, Chile y Perú, en una proporción que dependerá de la estacionalidad y las estrategias de los proveedores.

## **CAPÍTULO V: DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA PAÍS DE PALTA EN EL MERCADO DE LOS EE. UU, CON RESPECTO A OTROS PAÍSES PROVEEDORES.**

En este capítulo, se desarrolla la tercera parte de los resultados del trabajo de investigación y tiene como finalidad abordar y dar cumplimiento al objetivo número 3, a fin de establecer la estrategia de posicionamiento adecuado de la palta peruana en el mercado de los EE.UU, con respecto a otros países proveedores, en base a la diferenciación percibida por el consumidor y la percepción de la marca país con relación al status que produce y; a la diferenciación percibida por el consumidor con respecto al precio del producto. Para cumplir con este objetivo se utiliza el modelo de posicionamiento dinámico basado en la Matriz corredor (diferenciación percibida-precio) y grilla actitudinal de la demanda (especificaciones - supra funcionalidad) de (Serra et al., 2000).

### **5.1. Caracterización de la marca país de los principales proveedores al mercado de EE. UU.**

Una prohibición sobre la importación de palta había estado en vigor desde 1914 para proteger contra plagas y enfermedades agrícolas (especialmente la semilla de aguacate gorgojos). Estas restricciones empezaron a reducirse en 1997 y en 2007 todas las restricciones habían sido retiradas. Desde entonces los EE. UU. se han convertido en el mayor importador mundial de aguacate. Las importaciones de los Estados Unidos representan actualmente alrededor del 40,1% de la participación del mundo total. En 2016, los Estados Unidos importaron 859.606 toneladas, valoradas en U\$S 1,99 millones. Más del 98% de las importaciones de aguacate de EE. UU. proceden de sólo tres países: México, Chile y el Perú. La variedad Hass es el tipo comercial dominante y más popular que se produce debido a la producción durante todo el año, mayor vida útil y su rico sabor parecido a la nuez.

**Figura 5.1. Distribución geográfica de los principales países exportadores de palta a los EE. UU, año 2016.**



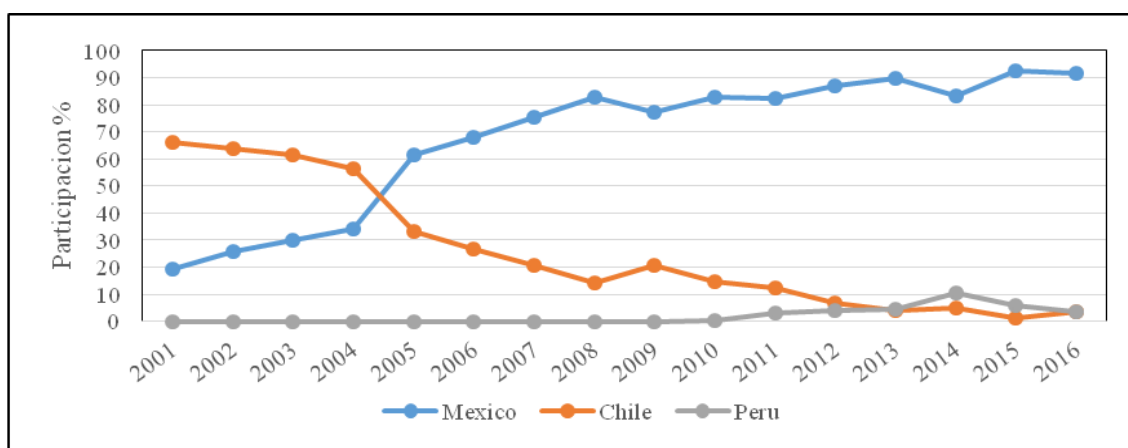
**Fuente: TRADEMAP, 2017**

Con respecto a los principales proveedores. México, el mayor productor mundial de aguacates, ha aumentado considerablemente sus exportaciones de aguacate en el mercado estadounidense, siendo así su principal mercado de exportación. La participación de **México** en el mercado de los EE. UU. aumentó del 19,3% en 2001 al 91,6% en 2016. La gran mayoría de las exportaciones mexicanas de aguacates son manejadas directamente por los envasadores, que tienen una importante inversión en operaciones y mercadeo. El posicionamiento de México en el mercado estadounidense refleja la importancia de su oferta y el calendario de producción durante todo el año, debido a la proximidad del mercado.

**Perú** ha surgido como un nuevo proveedor para el mercado de EE. UU. después de haberseles concedido el acceso al mercado en el 2010. La participación de Perú en el mercado de los EE. UU aumentó del 0,1% en 2010 al 3,6% en 2016. La producción peruana de palta alcanza su pico en el verano al mismo tiempo que la producción Californiana – EE. UU. En tal sentido, un factor del posicionamiento de Perú como proveedor es debido a la variabilidad de la producción Californiana.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los Estados Unidos y Chile firmado en 2003 otorga a Chile una cuota libre de impuestos. El papel de Chile en el mercado de palta de Estados Unidos ha disminuido su participación pasando de 66% en 2001 al 3,7% en 2016. Esto refleja una caída en la producción nacional como resultado de problemas climáticos. Ello permite una mejora en las ventas externas de la palta de Perú.

**Gráfico 5.1. Participación de los principales proveedores de palta al mercado de EE. UU, periodo 2001 – 2016.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TRADEMAP, 2017**

### 5.1.1. La marca país de los principales proveedores de palta al mercado de los EE. UU

La estrategia de marca país permitió que los gobiernos de Chile, México y Perú fomenten el comercio, atraigan turistas e inversionistas a través de una estrategia de promoción internacional. Estrategia que se desarrolló por la integración de empresas, gobierno, población civil y prescriptores, la cual repercutió en mejorar la reputación de los países antes mencionados en mercados internacionales y específicamente en el mercado de los Estados Unidos. Es así, que el resultado final de aplicar la estrategia de marca país no es sólo enmendar la imagen de un país, sino cambiar la percepción de los consumidores a través de una experiencia positiva. Prueba de este impacto positivo se ve reflejado en los siguientes estudios. Según un estudio realizado a nivel mundial de la consultora Future Brand (Country Brand Report 2015/2016)<sup>3</sup>. Los resultados muestran

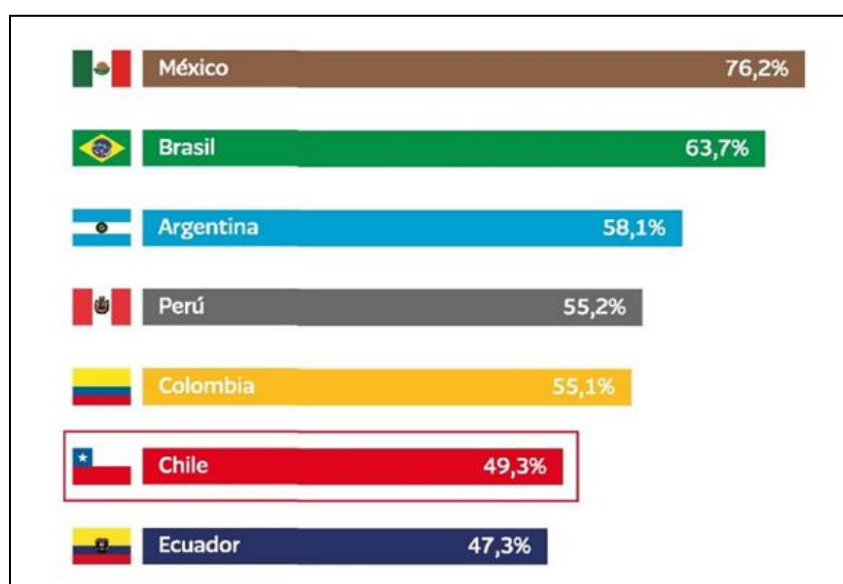
<sup>3</sup> Se puede acceder a los resultados del estudio a través del siguiente enlace: [http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily\\_futurebrand\\_latambrandindex.pdf](http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf)

que Brasil, Argentina, México, Chile y Perú fueron los 5 países, respectivamente, con las mejores marca país de Latinoamérica.

Asimismo, otro estudio realizado (Marca Chile, 2016)<sup>4</sup>, que toma específicamente el impacto de las marcas país de Latinoamérica en los Estados Unidos, muestra los aspectos de familiaridad y favorabilidad.

Con respecto a la familiaridad, la opinión pública norteamericana menciona a México como el país que más recuerda, con un 76% de las menciones, seguido de Brasil (64%), Argentina (58%), Perú (55%), Colombia (55%) y, en 6to lugar, Chile, con un 49,3% de las menciones. Chile sólo supera a Ecuador en su nivel de familiaridad (Figura 5.2).

**Figura 5.2. Familiaridad de Chile y otros países en los Estados Unidos**

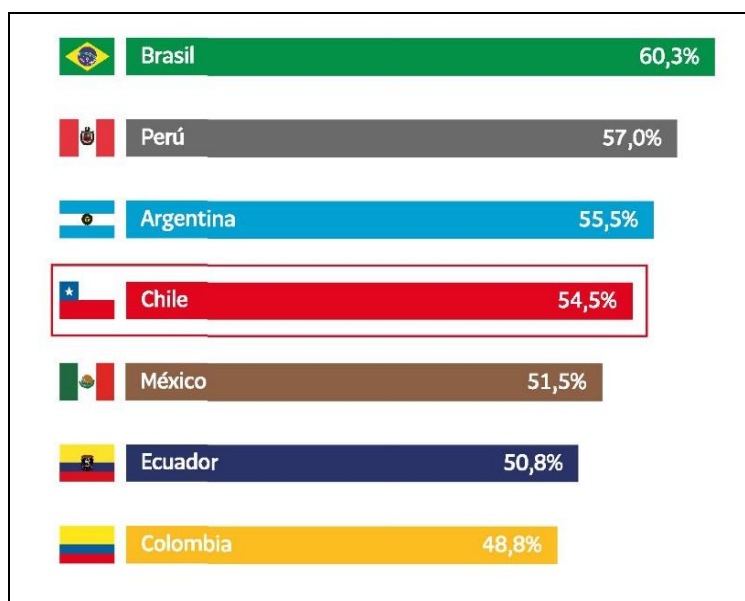


**Fuente: Estudio Nation Brands Index 2015. Imagen de Chile**

En cuanto al nivel de favorabilidad por parte de los Estados Unidos, se ubica Brasil (60%) y Perú (57%). Se observa que Perú obtiene una mejor posición, superando a Argentina (56%), Chile (54,4%), México (52%), Ecuador (51%) y Colombia (49%) (Figura 5.3).

<sup>4</sup> Extraído de: <https://marcachile.cl/wp-content/uploads/2016/10/Estudio-Imagen-de-Chile-en-Estados-Unidos-06102016.pdf>

**Figura 5.3. Favorabilidad de los Estados Unidos hacia los países de la región**

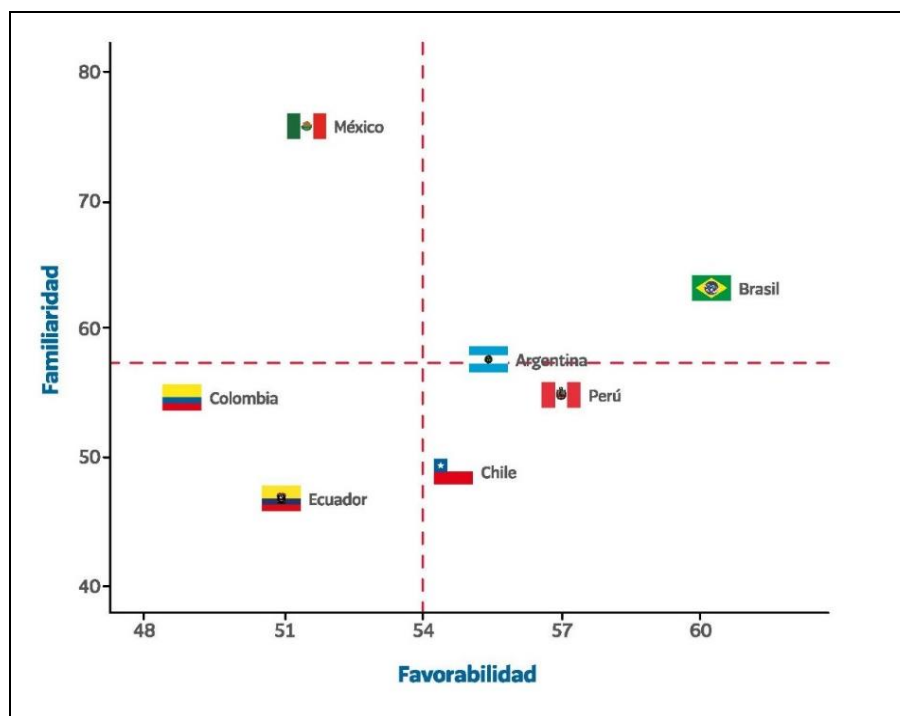


**Fuente: Estudio Nation Brands Index 2015. Imagen de Chile**

A partir de los datos de familiaridad y favorabilidad, se construyó un gráfico de dispersión, en el que se cruzan ambas variables y se identifican cuadrantes de posicionamiento. Las líneas que dividen los cuadrantes están definidas a partir del promedio de cada variable.

En el cuadrante superior izquierdo se posiciona México como un país que presenta altos índices de familiaridad, pero que no llega al promedio de los países en favorabilidad. En el cuadrante inferior izquierdo se posicionan Colombia y Ecuador, países que no logran buenos resultados en familiaridad ni en favorabilidad. En el cuadrante superior derecho se posicionan los países que logran buenos niveles en ambas variables siendo el mejor posicionado Brasil seguido por Argentina. Perú y Chile comparten el cuadrante inferior derecho, es decir, gozan de buenos niveles de favorabilidad, pero les falta crecer en familiaridad entre la opinión pública estadounidense (Figura 5.4).

**Figura 5.4. Favorabilidad vs Familiaridad**



**Fuente: MARCACHILE, 2016**

A los efectos del presente trabajo de investigación se realiza el análisis de la marca país de los países de México, Chile y Perú. Con la finalidad de lograr visualizar el status que esta representa en el mercado norteamericano, y luego enfocarlo al producto en estudio que es la palta. Los países antes mencionados presentan el siguiente logo promocional de su marca país.

**Figura 5.5. Logos de la marca país de México, Chile y Perú**



**Fuente: Country Brand Report, 2016**



En México, Chile y Perú, la Marca País es una herramienta de promoción que tiene como objetivo impulsar los sectores turismo, exportaciones, inversiones y la imagen del país.

Perú está en un periodo de desarrollo de su marca País, porque se tiene conocimiento de que una marca (asociado a un posicionamiento establecido) no se genera de un día para otro, pues requiere de tiempo y de mucho esfuerzo, como es el caso de cambiar la conducta de producción: de productor de bienes básicos (commodities) a productos con un mayor valor agregado. Una marca genera confianza en el usuario actual y potencial de un producto, y que el éxito depende en primer lugar de la capacidad de dirección, de la gerencia de un país (Barrientos, 2014).

En relación con lo mencionado anteriormente es necesario analizar y entender el inicio de la creación de las marcas de los países que abastecen de palta al mercado de los Estados Unidos. A continuación, se desarrolla de manera breve la creación de la marca país de México, Chile y Perú.

### **Marca país México**

La marca país para México se origina en el 2003 pero se materializa en el 2004. Idea fundamentada en integrar los valores culturales, productivos y comerciales a través del Consejo de Promoción Turística de México creado desde 1999 (Urrutia, 2006). Se creó la marca "México" como símbolo de unidad e integración de regiones y sectores productivos (Barrientos, 2006).

### **Marca país Chile**

Chile actualmente viene desarrollando diversas estrategias para permitir que su economía siga creciendo, como lo viene haciendo desde los 80, registrando entre un 5% y 7% promedio de crecimiento del PBI en los últimos años. Durante la década de los 90, alineados con su política de económica abierta al mercado, la Corporación de Turismo (CPT) y ProChile comenzaron campañas independientes de promoción para el país, el concepto desarrollado por CPT fue: Chile naturaleza que conmueve”, mientras que ProChile inició propagandas con el concepto “Sabores de Chile”. Sin embargo, luego, como una forma de unificar fuerzas se tomó la decisión de crear una marca país. Entonces, Es así que en el 2004 como una de las más importantes estrategias de

promoción del país en la que se embarcó Chile, se decidió la creación de su marca país, que le permitiría promocionarse en diversos mercados extranjeros, publicitando su diversidad tanto cultural y turística, así como mostrar el potencial económico con que cuenta gracias a un buen manejo de la economía y una política económica abierta al comercio exterior (ProChile, 2016).

### **Marca país Perú**

La creación de una marca turística en el Perú implicó el desarrollo de un proyecto que llevó a cabo la conceptualización del posicionamiento, a través del análisis del mercado potencial, del mercado actual, de la oferta Turística del Perú y el análisis del posicionamiento de los países de competencia (PROMPERÚ, 2012).

La comisión de Promoción del Perú, PROMPERÚ, planteó el objetivo de crear una marca turística para el país a mediados de los noventa; sin embargo, el proyecto no se concretó hasta el año 2001. En el año 2002 PROMPERÚ lanzó la marca turística “Perú, donde la historia vive”, en ese momento empezó su proceso de posicionamiento en el mercado turístico. En el 2008, en una manera de renovar la marca turística del Perú, se lanzó la campaña “Perú Ahora” con motivo de la celebración de las dos cumbres internacionales. Cumbre de Jefes de Estado de América Latina y el Caribe y la Unión Europea (ALC-UE) y Cumbre de Líderes del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), estas cumbres se realizaron teniendo como base la captación de inversiones, el posicionamiento del Perú como un destino seguro para los capitales y promover la oferta exportable (La república: 2008). Es así, que la Marca Perú se presentó oficialmente en marzo del 2011 y empezó sus actividades promocionales en Estados Unidos de ese mismo mes en adelante, para luego en Julio de ese año lanzar oficialmente la campaña internacional en los países de Estado Unidos, Brasil, Alemania, Francia, España, Argentina y China (PROMPERÚ, 2012).

Según Country Brand Index (2008) una Marca País fuerte podrá servir como fuente de diferenciación permitiendo lograr la construcción gradual de una identidad nacional competitiva permitiendo el desarrollo de una estrategia de posicionamiento. De esta manera la comisión de productos bandera a cargo de PROMPERÚ elaboró un listado de productos bandera por tener características diferenciales, teniendo como objetivo mantener un estándar de calidad alto y lograr un posicionamiento a nivel mundial.

Según PROMPERU la palta sobresale junto a otros productos bandera de exportaciones no tradicionales como los Espárragos, Quinoa, Maca y Uva.

Respecto a la coyuntura del proceso de creación de la marca país muestran que las exportaciones generales de Perú, en el periodo comprendido del 2002 – 2016, crecieron en promedio a una tasa de 13,2 % (TRADEMAP, 2017). Donde, China con una participación del 18% del total, se mantiene como el principal destino de los productos peruanos para el año 2016, seguido de EE. UU (17%), Suiza (7%), Canadá (5%) y república de Corea (4%).

## **5.2. Determinación del posicionamiento para el producto palta**

Los datos necesarios para el armado de la matriz de corredor y grilla actitudinal de la demanda se recolectaron a través de encuestas (tal como de sustenta en la metodología - capítulo II), donde la encuesta plantea una percepción del producto peruano frente a sus principales países competidores que tienen como destino de sus exportaciones del producto palta el mercado norteamericano. Una vez terminadas las encuestas y armada la base de datos, se confeccionaron las matrices necesarias para el análisis de posicionamiento.

Para la determinación de la diferenciación percibida (DP), en primera instancia se estableció de forma predeterminada la ponderación de los atributos con respecto a especificaciones (40%) y a suprafuncionalidad (60%). Luego a partir de respuestas obtenidas se asignó un porcentaje de relevancia a cada uno de estos sub-atributos (textura, suavidad, olor, nutrición, prestigio del país proveedor, preferencia por la calidad del consumo, preferencia de la variedad ofrecida y estacionalidad de las exportaciones).

A continuación, se muestra el consolidado de las encuestas con sus respectivos puntajes y ponderaciones establecidos por las empresas peruanas exportadoras en comparación con los otros países competidores Chile y México que exportan palta a los Estados Unidos.

**Tabla 5.1. Consolidado de los puntajes y ponderación de los atributos y sub-  
atributos.**

	ATRIBUTOS	SUB- ATRIBUTOS					40%		DP
CHILE	ESPECIFICACIONES	Textura	80	25%	20	8	33,6		
		Suavidad	80	25%	20	8			
		Olor	70	20%	14	5.6			
		Nutrición	100	30%	30	12			
							60%		81,6
	SUPRAFUNCIONALIDAD	Prestigio del país proveedor	70	30%	21	12.6	48		
		Preferencia por calidad del consumo	75	20%	15	9			
		Preferencia de la variedad ofrecida	100	20%	20	12			
		Estacionalidad de la exportación	80	30%	24	14.4			
							40%		
MEXICO	ESPECIFICACIONES	Textura	90	25%	22.5	9	37,2		
		Suavidad	90	25%	22.5	9			
		Olor	90	20%	18	7.2			
		Nutrición	100	30%	30	12			
							60%		96
	SUPRAFUNCIONALIDAD	Prestigio del país proveedor	100	30%	30	18	58,8		
		Preferencia por calidad del consumo	90	20%	18	10.8			
		Preferencia de la variedad ofrecida	100	20%	20	12			
		Estacionalidad de la exportación	100	30%	30	18			
							40%		
PERU	ESPECIFICACIONES	Textura	80	25%	20	8	34,4		
		Suavidad	80	25%	20	8			
		Olor	80	20%	16	6.4			
		Nutrición	100	30%	30	12			
							60%		81,2
	SUPRAFUNCIONALIDAD	Prestigio del país proveedor	70	30%	21	12.6	46,8		
		Preferencia por calidad del consumo	80	20%	16	9.6			
		Preferencia de la variedad ofrecida	100	20%	20	12			
		Estacionalidad de la exportación	70	30%	21	12.6			

	<b>Precio del producto USD/TN - En dólares americanos (USD)x tonelada de producto</b>
CHILE	2811,3
MEXICO	2742,2
PERU	2400

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

**Tabla 5.2. Ponderación de los atributos y sub-atributos**

<b>Atributos</b>	<b>Especificaciones</b> (Ponderación 40%)	Textura	25%
		Suavidad	25%
		Olor	20%
		Nutrición	30%
	<b>Supra funcionalidad</b> (Ponderación 60%)	Prestigio del país proveedor	30%
		Preferencia por calidad del consumo	20%
		Preferencia de la variedad ofrecida	20%
		Estacionalidad de las exportaciones	30%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

**Tabla 5.3. Resultados de las encuestas respecto a los principales países proveedores a los EE. UU.**

Chile	Especificaciones	33,6	Diferenciación percibida	81,6
	Supra funcionalidad	48		
México	Especificaciones	37,2	Diferenciación percibida	96
	Supra funcionalidad	58,8		
Perú	Especificaciones	34,4	Diferenciación percibida	81,2
	Supra funcionalidad	46,8		
Precio de importación del producto USD/TN - En dólares americanos (USD)x				

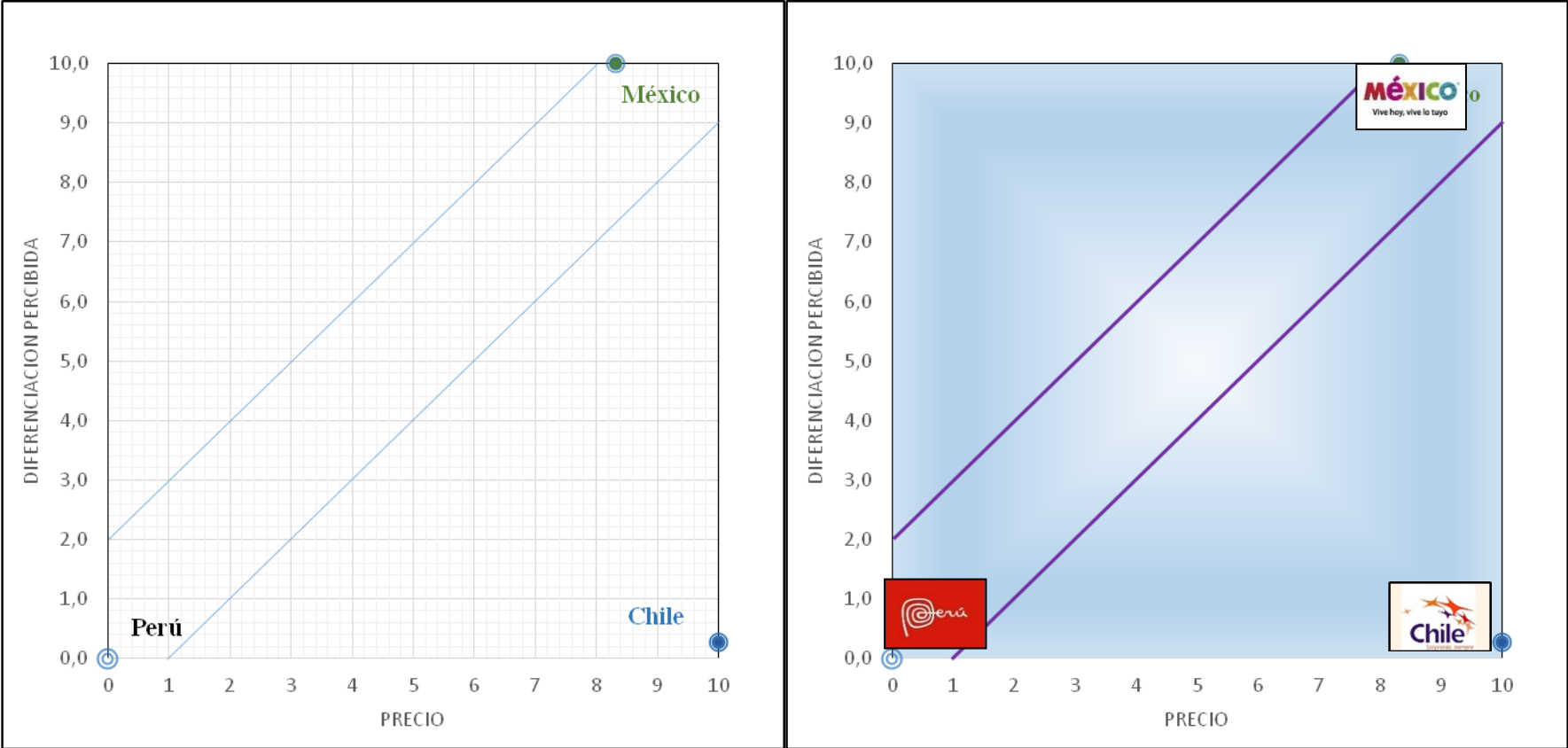
tonelada de producto		
País proveedor	<b>Chile</b>	2811,3 USD/TN
	<b>México</b>	2742,2 USD/TN
	<b>Perú</b>	2.400 USD/TN

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

### 5.2.1. Matriz del corredor

A continuación, en base a las encuestas realizadas, se presentan en función al modelo de análisis de posicionamiento dinámico la determinación del posicionamiento 2016 en términos de la matriz del corredor, la cual muestra la relación de diferenciación percibida - precio para los principales países que abastecen de palta al mercado de EE. UU (Grafico 5.2).

Gráfico 5.2. Matriz del corredor, 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

De acuerdo con el marco teórico es necesario precisar que, la matriz del corredor se elabora ponderando los dos ejes de la grilla actitudinal de la demanda (Especificaciones y suprafuncionalidad), con las cuales se obtiene la diferenciación percibida, y con los datos del precio percibido de las importaciones de palta en el mercado destino se logra construir la matriz.

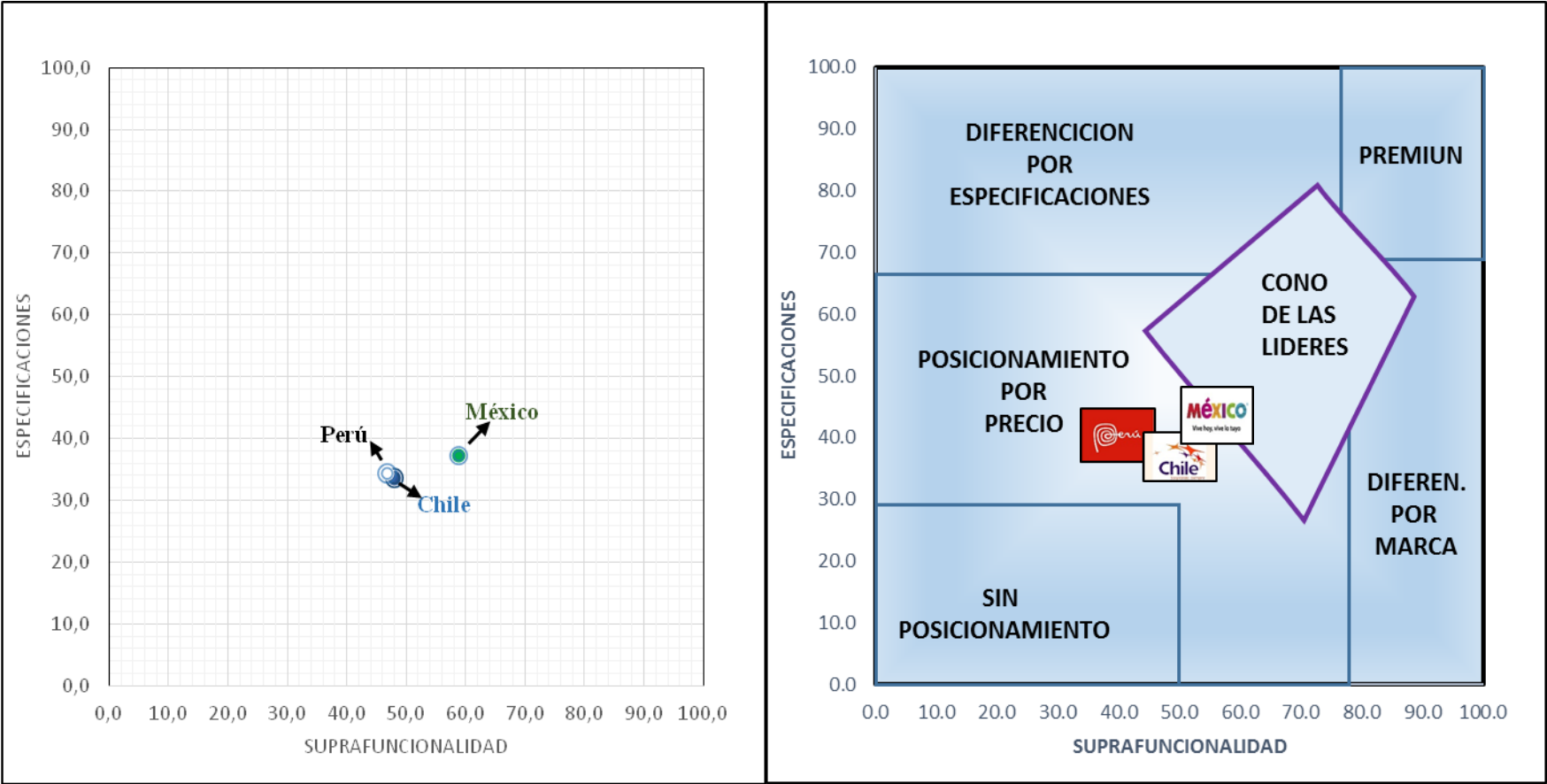
Perú se posiciona dentro del corredor, en el extremo inferior derecho, con una baja diferenciación, pero también con un bajo precio percibido. Chile se posiciona con un precio demasiado elevado en relación con la diferenciación percibida, como para situarse dentro del corredor. Con respecto a México se encuentra posicionado netamente en la zona de las marcas líderes, dentro del corredor, ubicándose en una zona de elevada competencia. (Gráfico 5.2). Una vez terminadas de ubicar las tres marcas más representativas que abastecen de palta al mercado EE. UU, puede verse que aquellas que están situadas dentro del corredor son las líderes y preferidas, ya que tienen siempre una adecuada combinación diferenciación percibida-precio que las que están debajo del corredor.

### **5.2.2. Grilla actitudinal de la demanda**

De manera complementaria, a continuación, en base a las encuestas realizadas, se exhiben en función al modelo de análisis de posicionamiento dinámico la determinación del posicionamiento 2016 en términos de grilla actitudinal de la demanda, la cual muestra la relación de diferenciación percibida - precio para los principales países que abastecen de palta al mercado de EE. UU (Gráfico 5.3).



Gráfico 5.3. Grilla actitudinal de la demanda, 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Dos de los tres países seleccionados como caso de estudio se posicionan en el sector de posicionamiento por precio (Chile y Perú); es decir, el impulsor de posicionamiento de estos países está asentado en el precio (Gráfico 5.3). Según Serra, et al. (2000) estas marcas también se llaman marcas value o de primer precio. En el caso de México se posiciona en el sector del cono de las líderes. Según Serra, et al. (2000), en este cono de las líderes se posicionan generalmente las empresas que tienen una relación especificaciones y suprafuncionalidad equilibrada y la más elevada participación de mercado. Es necesario precisar que México se posiciona en el límite del cono de las líderes, por cuanto la suprafuncionalidad es relativamente baja con respecto a las especificaciones, lo que refleja ya un signo de debilidad en el valor de esta Marca.

### **5.3. Conclusiones del capítulo**

En los últimos 15 años, la participación de México en el mercado de los EE. UU. aumentó del 19,3% en 2001 al 91,6% en 2016. Perú ha surgido como un nuevo proveedor para el mercado de EE. UU. después de habérseles concedido el acceso al mercado en el 2010, logrando incrementar su participación del 0,1% en 2010 al 3,6% en 2016. Por su parte, la participación de Chile en el mercado de palta de Estados Unidos fue disminuyendo, de una participación del 66% en 2001 al 3,7% en 2016. Esto es el reflejo de una caída en la producción chilena, lo cual implica una ventana comercial favorable para los demás países competidores.

Con relación al impacto mundial de las marcas país: Brasil, Argentina, México, Chile y Perú son los 5 países, con las mejores marca país de Latinoamérica. Por otra parte, considerando el impacto de estas marcas específicamente en los EE. UU, se resalta que, la opinión pública norteamericana, menciona a México como el país que más recuerda, con un 76% de las menciones, seguido de Brasil (64%), Argentina (58%), Perú (55%), Colombia (55%) y, en 6to lugar, Chile, con un 49,3% de las menciones. Chile sólo supera a Ecuador en su nivel de familiaridad. Por lo tanto, la imagen de Perú está mejorando su posicionamiento a nivel mundial y específicamente en los EE, UU.

Respecto al posicionamiento de la palta en el mercado norteamericano, México está posicionada en el cono de las líderes y en la parte superior del corredor diferenciación percibida-precio como un país de alta competitividad. En el caso de **Perú**, el impulsor de su posicionamiento está asentado en el precio, y además se destaca en la parte inferior del corredor como un país que muestra equilibrio entre la diferenciación percibida y precio del producto. Por último, Chile está posicionada fuera del corredor, con alto precio y poca diferenciación percibida, lo cual refleja que no está bien equilibrada, con respecto a la grilla actitudinal de la demanda, al igual que Perú, el impulsor de su posicionamiento está asentado en el precio.

## **CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se discuten los resultados obtenidos en los capítulos III, IV y V a partir de las fuentes primarias y secundarias de la información relevada. La discusión se realiza desde los aportes de los diferentes autores previamente mencionados en el capítulo I, en función a estudiar la dinámica de las variables intervinientes en el comportamiento de consumo de palta de EE. UU., a fin de mejorar el posicionamiento y la consecuente inserción del producto palta de Perú, en este mercado, a través de la visión focalizada. Asimismo, se discuten los resultados del modelo econométrico planteado y del modelo de análisis del posicionamiento dinámico.

En tal sentido, la discusión de resultados se basa en el siguiente orden: sobre análisis de la descripción del mercado de los EE. UU para el producto palta; estimación econométrica de la relación funcional entre el crecimiento de la demanda de palta en los EE. UU y la oferta exportable del Perú; y por último, la determinación del posicionamiento de la marca país de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a otros países proveedores.

### **6.1. Análisis de la descripción del mercado de los EE. UU para el producto palta**

En función a los resultados encontrados sobre la dinámica de las variables de mercado y económicas relacionadas directamente con el consumo de palta en los Estados Unidos, puede observarse que el crecimiento sostenido de las importaciones de palta se apalanca principalmente sobre oferta, demanda, precios, tendencias de consumo, consumo per cápita, ingresos per cápita y precios de importación del mercado norteamericano. Sin embargo, se destaca la presencia de Perú como un proveedor potencial de palta a este mercado. Se observa también que muchas de las empresas peruanas han iniciado acciones para mejorar la calidad y estrategias para ubicar el producto en el mercado externo y en todos los casos se señala un crecimiento de las exportaciones peruanas.

Los resultados encontrados, se hallan en relación con lo indicado por Del Greco (2010), quien afirma que el comercio internacional ha jugado un rol importantísimo en el cambio de la demanda del consumidor por frutos y vegetales frescos. El crecimiento del consumo

se debe en parte a la mayor disponibilidad de productos frescos importados fuera de temporada. Como resultado, los consumidores cuentan con más alternativas de consumo. Además, con mayores ingresos y crecimientos en la población el consumo del producto crece. Asimismo, con una mayor diversidad de población en los Estados Unidos, mucha gente desea consumir los mismos productos que consumen en sus países nativos. La disponibilidad de estos en Norteamérica ha sido posible gracias a las importaciones. Adicionalmente, en la medida en que la población en general se familiariza con estos productos, la demanda continúa creciendo y el producto se convierte en un ítem regular en el mercado. Las importaciones son necesarias para suplir el crecimiento de la demanda y crear una oferta más estable para los consumidores. Los frutos y vegetales importados se han convertido en un componente importante en la dieta del americano. Se espera que el comercio mundial continúe ganando importancia en la industria de frutas y vegetales en la siguiente década y sea estimulado por los tratados de libre comercio.

En los últimos 50 años, los resultados muestran que existe una tendencia de desarrollo del negocio de la palta a nivel mundial. Donde el consumo global de palta está creciendo en torno a un 3 % cada año; sin embargo, el aumento de la producción se mantiene algo rezagado. Por ahora, el mercado es lo suficiente grande para todos los orígenes participantes. El consumo está creciendo rápidamente en especial en Norteamérica y Europa. En la actualidad, Europa está registrando precios altos debido al bajo suministro. En América, los precios se mantienen a un nivel razonable. China es un importante mercado de importación. Las inversiones mundiales en este producto están en aumento (FreshPlaza y AGF.nl, 2016).

Por su parte, Centeno (2004) resalta el comportamiento de los precios y la preferencia de los consumidores como variables relevantes en el incremento del consumo de palta en el mercado norteamericano. Respecto a los precios del aguacate se ven fuertemente influenciados por la estacionalidad. Por ejemplo, las cosechas mexicana y chilena coinciden en el mercado internacional durante el último trimestre del año, ocasionando el descenso de los precios. Otros factores que influyen sobre el precio del aguacate son la variedad y el calibre de la fruta, el país de origen y el mercado de destino. En el mercado internacional, la fruta destinada a EE. UU. tiende a venderse a mayores precios que la que se dirige a Europa. Además, los precios se encuentran estables y se espera que esta tendencia continúe

en el corto y mediano plazo. Asimismo, con respecto a la preferencia de los consumidores. El aguacate es una de las frutas tropicales con creciente aceptación internacional. Esto debido a las propiedades nutritivas que posee y las amplias posibilidades para su consumo. La variedad más comercializada en los Estados Unidos es Hass, no obstante, la palta todavía se considera un “producto de lujo” o de “compra por impulso”, los días de mayor consumo de aguacate en EE. UU. son el “5 de mayo” y el día del “Super Bowl”. Sin embargo, se destaca en la actualidad la presencia de Perú como un proveedor el cual ingresa a este mercado cuando la oferta por parte de los otros competidores disminuye, por lo tanto, ingresa con mejores precios.

En relación con la demanda, se observa que el sector muestra un crecimiento importante en los últimos 15 años (Para el año 2000 el volumen de palta comercializado en el mercado norteamericano era de 295.714 toneladas, al 2016 alcanza 1.098.156 toneladas). Este resultado se halla en concordancia con lo planteado por Albareda (2011) quien encontró que el sector de frutas en general y en particular la palta en los Estados Unidos creció en las últimas dos décadas y seguirá creciendo, debido a las importaciones, al crecimiento de las minorías (población latina) dentro de la población estadounidense y por un aumento en la demanda de nuevos productos. Además, sostiene que las importaciones crecieron no sólo para frutas que se producen internamente (generando mayor competencia), sino que han aumentado para frutas no tradicionales (limones, mandarinas, mangos, uvas, piñas, papayas, paltas y fresas), especialmente las frutas que provienen de zonas tropicales, con lo cual cataloga a los Estados Unidos un importador neto de frutas tropicales.

Por otro lado, GBD NETWORK (2015) menciona respecto a las proyecciones, estas se mantienen positivas para el mercado mundial de paltas, tanto en términos de consumo como en comercialización. De este modo, se espera que estados Unidos siga siendo uno de los principales mercados destino de la palta. Además, con los pronósticos inclinados hacia un aumento de la demanda de palta en los principales mercados, se tiene pronosticado también un crecimiento de las exportaciones de México y Perú. Es así, que el mercado de paltas representa un gran atractivo para ingresar dadas las oportunidades identificadas en cuanto al crecimiento de la demanda, la expansión, diversificación de mercados (el cual ya no solo se está concentrando en Europa y Estados Unidos), los vastos conocimientos de su producción y los precios altamente competitivos con los que se comercializa este

interesante fruto. Sin embargo, también se resalta el crecimiento económico estable por la cual atraviesa los Estados Unidos en los últimos años, debido a que la palta es considerada como un fruto de lujo a causa de los precios que mantiene, el cual aproximadamente supera el US\$ 1/ud de venta al por menor en este mercado.

La palta de exportación del Perú ha mantenido una tendencia de crecimiento significativo en los últimos 5 años. Esto por una mayor demanda del consumo en el mercado internacional (por tendencias de consumo), y una mayor oferta por parte de los agroexportadores nacionales. El conocimiento y experiencia de estos es una fortaleza importante que los prepara para el ingreso a nuevos mercados internacionales. El mayor consumo también se debió por esfuerzos de promoción en los mercados de destino por parte de los principales exportadores (México y Chile), habiéndose beneficiado el Perú de estas acciones (Carrera et al., 2007). Al respecto se destaca las principales zonas de producción de palta en el Perú, en especial de La Libertad, Lima, Ica y Ancash, que en la actualidad siguen incrementando su producción al igual que otras regiones, lo cual garantiza que la producción de palta a nivel nacional sigue en crecimiento (entre los años 1964 - 2016 la producción peruana de palta aumentó de 23.645 a 455.394 toneladas). Esta variable del incremento de la producción permite inferir que Perú puede seguir abasteciendo a los principales destinos como son Estados Unidos y la Unión Europea.

Con respecto a la producción peruana, los resultados encontrados están en concordancia con lo indicado por García & Quintanilla (2003), quienes afirman que la producción peruana no exportaba en gran cantidad, debido a que las paltas no cumplían con los requerimientos de calidad para la exportación, pues un gran porcentaje de ellas tenían manchas, formas irregulares, tamaños y colores no adecuados, daños externos en su traslado y manipuleo, además de comunes enfermedades del fruto que sólo atacaban a la cáscara. Además, su producción estaba muy dispersa y la mayor cantidad se concentraba en Ceja de Selva lo que dificulta su distribución. Por lo tanto, el cultivo no estaba muy desarrollado ni tecnificado en el Perú. Sin embargo, esta situación cambia a partir de inicios del 2000, en donde la producción empieza a desarrollarse y producto de este cambio se muestran los incrementos de producción, superficie cosechada, rendimientos en los últimos 15 años, además la costa y parte de la sierra peruana empezaron a producir lo cual permite

el acceso a la tecnología de producción con lo cual se asegura la calidad y los volúmenes de exportación a los principales destinos como es el caso del mercado de los EE. UU.

## **6.2. Estimación econométrica de la relación funcional entre el crecimiento de la demanda de palta en los EE. UU y la oferta exportable del Perú**

En función a los resultados encontrados sobre el análisis de una mayor demanda de palta de Perú, por parte del mercado de los EE. UU, las relaciones de las variables que se presentan en el modelo econométrico, permiten inferir a partir de los estadísticos significativos, que las funciones son adecuadas. Por lo tanto, la evolución del crecimiento del consumo per-cápita en los Estados Unidos, está determinada por las variables: evolución del ingreso per-cápita, precio de importación constante de la tonelada y una dummy que señala los cambios estructurales entre producción y consumo interno. Donde, la elasticidad de 2,5 señala que cada vez que el ingreso per-cápita aumenta un 10%, el consumo lo hará en un 25%. En cuanto a la variable de precio de importación de la palta, expresa que el impacto de los precios de importación sobre el consumo per-cápita resulta bastante inelástico, por cuanto un aumento del 10% en los precios genera una reducción del consumo per-cápita del 3,3%. Por lo tanto, se resalta que el consumo per-cápita de palta de los Estados Unidos en los próximos 14 años, seguirá creciendo en un 1,3%, permiten inferir un mayor consumo, el cual será abastecido por los países de México, Chile y Perú.

Los resultados encontrados se hallan en concordancia con lo indicado por Fresh Trends (2010) donde mencionan que la probabilidad en la compra de paltas se incrementa de acuerdo con el nivel de ingreso. Mientras que en los hogares con ingresos menores a US\$ 25.000 manifiestan una probabilidad de 34%, en aquellos por encima a los US\$ 100.000 ésta asciende a 41%. En relación con la edad, el efecto es contrario al de ingresos. Los consumidores más jóvenes, entre 21 a 39 años, tienen un 40% de predisposición en adquirir la fruta, dicha probabilidad se va reduciendo paulatinamente en los grupos de mayor edad.

Hace 10 años comprar paltas en Estados Unidos era un lujo que solo podía hallarse en supermercados especializados en las grandes ciudades y a un costo de cinco dólares por



pieza. La popularidad del guacamole, cuyo ingrediente estrella es el fruto y la expansión de la distribución de la palta por todo el territorio estadounidense lo han acercado a los consumidores en los 50 Estados del país. Ahora, la unidad puede encontrarse en casi cualquier supermercado a poco más de un dólar. El 78% de la palta que se consume en Estados Unidos es importado de México, según la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México (APEAM) (Corona, 2016).

Respecto al párrafo anterior, los Estados Unidos son una de las economías más fuertes y con proyecciones de crecimiento. Conforme a las estimaciones publicadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), se proyecta para 2015 un crecimiento interanual de 3,6% para Estados Unidos, y estas estimaciones proyectan que para 2016 Estados Unidos crecerá un 3,3%. Este incremento económico permite el desarrollo del comercio de muchos productos entre ellos de la palta.

Al respecto, USDA (2013) menciona que los Estados Unidos es un importador neto de frutas y hortalizas, y las proyecciones al 2023 indican que importará el 50% de su consumo de frutas y el 25% de su consumo de hortalizas. El valor de las importaciones de frutas y hortalizas crecería a una tasa anual del 4,9% pasando de US\$ 44.100 en 2013 a US\$ 71.100 millones en 2023, mientras que el consumo de frutas frescas crecería de 134 Kg/cápita en 2013 a 138 Kg/cápita en 2023.

Respecto al párrafo anterior, específicamente mostrando el desarrollo del negocio de la palta en los Estados Unidos, los datos analizados comprendidos en el periodo entre 1961 – 2016, muestran un incremento en los precios de importación pasando de 197,4 USD/Tn a 2318,4 USD/Tn respectivamente, lo cual implicó una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 5%. Y esto repercutió en el consumo per cápita de palta en Estados Unidos entre 1961 – 2016, incremento de 0,27 kg a 3,23 kg respectivamente, lo cual implicó una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 5%. Estos datos antes mencionados fortalecen las estimaciones del USDA (2013) donde, se señala que el negocio de la palta tendrá un crecimiento al 2030.

Con respecto a la elasticidad de la demanda, Parkin y Loría (2010) señalan que, mientras mayor sea la proporción del ingreso que se gasta en alimentos, mayor será la elasticidad precio de la demanda de alimentos. Por ejemplo, en Tanzania, una nación donde los ingresos en promedio corresponden al 3,3% de los ingresos de los Estados Unidos, y donde 62% del ingreso se gasta en alimentos, la elasticidad precio de la demanda de alimentos es 0,77. En contraste, en Estados Unidos, donde 12% se gasta en alimentos, la elasticidad de la demanda de alimentos es de 0,12 únicamente. Al respecto se resalta el crecimiento económico de EE. UU cuyo indicador de ingresos per cápita en entre 1961 – 2016, incrementó de US\$ 17.037 a US\$ 52.195 respectivamente, a una tasa anual de crecimiento acumulada (TACA) del 2%. El cual permite inferir que la población norteamericana posee mayor capacidad adquisitiva de alimentos de altos precios como es el caso de frutas en especial la palta.

Con respecto a las estimaciones de la demanda de los alimentos de primera necesidad en los Estados Unidos los autores Andreyeva, Long y Brownell (2010) señalan que la demanda del consumidor en función a las siguientes estimaciones de elasticidad de precio de 31% para la carne de vacuno; 29% por cerdo; 14% para aves de corral; 10% para peces; para la leche (15%), cereales (12%), queso (12%) y frutas y verduras (11%). Por lo tanto, si es un producto de primera necesidad, su demanda será más bien inelástica; en cambio si es un producto de lujo su demanda será más elástica.

En concordancia con el párrafo anterior, MacDougall (2000) señala algunas generalizaciones económicas sobre la palta: Primero, que las paltas o aguacates no son un producto alimenticio básico como la leche, la carne o el arroz. Esto significa que es mucho más probable que los consumidores sean sensibles al precio: si los aguacates se vuelven demasiado caros, los consumidores no comprarán tanto como cuando los precios son más bajos. En segundo lugar, debido a que los aguacates se parecen mucho a los alimentos de lujo, es más probable que las personas compren más aguacates si aumentan sus ingresos. Esto es diferente de los alimentos básicos que generalmente se compran en la misma cantidad, incluso si aumentan los ingresos de las personas. En tercer lugar, dado que las personas tienden a comer más a medida que aumentan sus ingresos, también es más

probable que consuman platos con artículos más caros, como los aguacates. Por lo tanto, en términos económicos, este bien (aguacate o palta) es elástico. Entonces, los bienes básicos (ya sean agrícolas o manufacturados) son más a menudo precios inelásticos en la demanda: cuando el precio de un bien aumenta en un uno por ciento, entonces la demanda del consumidor por el bien disminuirá por menos de uno por ciento.

Con respecto al crecimiento de consumo per-cápita de los Estados Unidos en los próximos 14 años, se tiene estimado a una tasa anual promedio del 1,3%, permiten inferir un mayor consumo, el cual será abastecido por los países de México, Chile y Perú, en una proporción que dependerá de la estacionalidad y las estrategias de los proveedores. Este resultado obtenido se encuentra en línea con lo hallado por USAID (2014) que estimó que el mercado de los EE. UU. para palta crecerá anualmente en 8,1 % en los próximos 5 años. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de principales países que abastecen el mercado norteamericano están pasando por problemas en la producción de palta por factores climáticos la estimación encontrada en esta investigación a comparación del USDA se sostiene por la toma de datos más actualizados.

### **6.3. Determinación del posicionamiento de la marca país de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a otros países proveedores**

De acuerdo con los resultados encontrados sobre el posicionamiento relativo actual de la marca Perú de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a los principales países proveedores, esta se sustenta sobre las variables de diferenciación percibida y la percepción con respecto al precio del producto. Donde se señala que México se encuentra posicionado netamente en la zona de las marcas líderes, dentro del corredor, ubicándose en una zona de elevada competencia. En lo que respecta a Perú, se posiciona dentro del corredor, en el extremo inferior derecho, con una baja diferenciación, pero también con un bajo precio percibido, lo cual refleja un equilibrio de estas variables. Asimismo, Chile se posiciona con un precio demasiado elevado en relación con la diferenciación percibida, como para situarse dentro del corredor. Sin embargo, se resalta aquellas que están situadas dentro del corredor (México y Perú) son las marcas líderes y preferidas en el mercado norteamericano,

ya que tienen siempre una adecuada combinación diferenciación percibida-precio que las que están debajo del corredor (Chile).

En relación con la teoría, los proveedores mejor posicionados en el mercado norteamericano y que cuentan con una mayor preferencia respecto al producto palta son México y Perú, por su parte Chile va perdiendo su participación en los últimos 15 años (de una participación del 66% en 2001 al 3,7% en 2016). Esto es el reflejo de una caída en la producción chilena, lo cual implica una ventana comercial favorable para los demás países competidores.

Respecto a las preferencias de los consumidores norteamericanos por lugar de origen de la palta. Diversos estudios indican que el lugar de origen de la palta no tiene mayor influencia en la decisión de compra, solo el 28% de los consumidores encuestados se percatan del origen de la palta que adquieren y en cuanto a la recordación, California y México encabezan la lista con 58% y 48% (Hass Avocado Board, 2011). El Perú ocupa el quinto puesto con 19% después de Chile. Un punto esencial para el posicionamiento de la Palta Hass peruana en Estados Unidos es la concretización de alianzas estratégicas comerciales con las empresas líderes de la cadena de distribución en Estados Unidos y la constante participación en ferias internacionales como la organizada por la Produce Marketing Association (PMA) que es la más importante de la industria para la palta fresca y también las ferias como Fancy Food y Natural Expo West con productos gourmet y naturales en base a la Palta. Los resultados encontrados se hallan en concordancia con lo indicado anteriormente, debido a que la creación de la marca país se realizó el 2011, esto marco su situación inicial en el mercado norteamericano, pero en la actualidad la recordación del consumidor norteamericano aumento significativamente. Y esto se ve reflejado en el incremento las exportaciones peruanas que empiezan a tener mayor protagonismo en el mercado norteamericano (9.157 toneladas en el 2011 a 31.573 toneladas exportadas en el 2016). Así mismo se destaca el abastecimiento en contra estación de la palta peruana en el mercado norteamericano por lo cual ingresa con buenos precios y cuando los consumidores más necesitan del producto.

Respecto a la marca país, los resultados encontrados muestran que la imagen de Perú tanto a nivel mundial como en el mercado de los Estados Unidos está mejorando. Años anteriores

al 2011 Perú no era muy protagonista en el comercio mundial, pero en la actualidad está cambiando de manera progresiva y producto de ello es la apertura comercial cada vez creciente, respecto a la palta peruana estos últimos 5 años han sido muy importantes, donde Perú ha surgido como un nuevo proveedor para el mercado de EE. UU. Después de habérseles concedido el acceso al mercado en el 2010. La participación de Perú en el mercado de los EE. UU aumentó del 0,1% en 2010 al 3,6% en 2016. Los resultados encontrados, se hallan en concordancia con lo indicado por la consultora Future Brand (Country Brand Report 2015/2016) que muestra que Brasil, Argentina, México, Chile y Perú fueron los 5 países, respectivamente, con las mejores marca país de Latinoamérica, además otro estudio realizado por Marca-Chile (2016) muestra que la opinión pública norteamericana menciona a México como el país que más recuerda, con un 76% de las menciones. Seguido de Brasil (64%), Argentina (58%), Perú (55%), Colombia (55%) y, en 6to lugar, Chile, con un 49,3% de las menciones. Chile sólo supera a Ecuador en su nivel de familiaridad en el mercado norteamericano. Los dos estudios antes mencionados son favorables y permiten visualizar el crecimiento de la imagen del Perú tanto en el mundo como en los Estados Unidos con lo cual van acorde a la presente investigación.

Ibáñez (2015) encontró como resultado de su investigación, que la marca país Perú no es significativa en el incremento de las exportaciones de palta a Estados Unidos, se evidencia la falta de información acerca de estrategias, metas y lineamientos para el desarrollo de la Marca País, como incentivo a las exportaciones. Se resalta el potencial de la Marca País basada en una buena gestión para el fortalecimiento de las exportaciones tomando como referencia el caso Chile y se plantean alternativas de mejora para que la Marca País sea una herramienta útil en la apertura de mercados internacionales y promoción de exportaciones. Sin embargo, la personalización de un producto exportado con la marca que lleva el nombre del país permite crear en la población (mercado destino) un impacto positivo que a la larga genera desarrollo tanto de un producto en específico y en general. Al respecto, Hidalgo (2015) afirma que Perú atraviesa uno de sus mejores momentos y eso lo comprueban los datos de exportaciones. Solamente en Estados Unidos, en donde el aguacate peruano ingresó en el 2010, ha logrado consolidarse como uno de los productos favoritos por su sabor y calidad, posicionándose en el segundo lugar de preferencia luego

de los aguacates mexicanos que aún van a la cabeza. Con respecto a Chile, es cierto que tiene una marca país bien trabajada, pero en específico para el producto palta en el mercado norteamericano esta no tiene el impacto que se espera, sumado a esto los problemas que atraviesan en la producción de este fruto por problemas climáticos merma su sostenibilidad en el mercado referido.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES GENERALES**

El crecimiento de la demanda de palta en el mundo, específicamente en el mercado de los Estados Unidos ha permitido que, en el período bajo estudio, el comercio de palta en este mercado presente un crecimiento sostenible, las cuales se sustentan en las principales variables de mercado y económicas relacionadas con el aumento del consumo. Influyendo de esta manera que la palta de Perú presente un crecimiento en las exportaciones, posicionándose así de manera progresiva en el mercado norteamericano.

Respecto al crecimiento de la demanda de palta en los Estados Unidos, entre las razones que explican este crecimiento se pueden mencionar el aumento de la población hispana y norteamericana, el crecimiento económico, los precios accesibles del producto, la preferencia de los consumidores norteamericanos por una alimentación más saludable, la disminución de la producción doméstica que últimamente no pudo abastecer el mercado norteamericano, los esfuerzos promocionales de productores e importadores por generar nuevos consumidores en el mercado, el incremento de la producción de los principales países productores y los precios de importación atractivos frente a otros destinos. Además, se resalta el incremento de las importaciones en los últimos quince años a consecuencia de la reducción de ciertas regulaciones lo cual permitió fortalecer el suministro total de palta en el mercado norteamericano. Con respecto a los países que abastecen de palta al mercado de los EE. UU, se puede identificar a México, Perú, Chile, y República Dominicana como los principales.

Existe un comportamiento sostenible de productividad de la palta peruana con respecto a sus principales competidores, donde se destaca la presencia importante en el mercado mundial y específicamente en el mercado norteamericano de este producto. Además, se resalta a los Estados Unidos como el tercer destino más importante de las exportaciones de palta peruana. Asimismo, se presenta un entorno económico global favorable para la palta y se aprecia un crecimiento sostenido en el consumo norteamericano, donde se sostiene en las variables económicas de consumo per-cápita, ingreso per-cápita y los precios de

importación que reflejan un mercado con proyecciones favorables para la actividad económica del comercio de palta en los Estados Unidos.

Lo señalado en los párrafos anteriores, permiten cumplir con el primer objetivo específico ***“Definir y establecer la dinámica las variables relevantes el mercado, y variables económicas relacionadas directamente con el consumo de palta en los EE. UU”***

La evolución del crecimiento del consumo per-cápita en los Estados Unidos, está determinada por las variables: evolución del ingreso per-cápita, el precio de importación constante de la tonelada y una dummy que señala los cambios estructurales entre producción y consumo interno. Donde la palta presenta una demanda elástica al ser un producto de un valor ligeramente costoso en el mercado norteamericano, la elasticidad de 2,5 señala que cada vez que el ingreso per-cápita aumenta un 10%, el consumo per-cápita lo hará en un 25%. Por lo tanto, el crecimiento del consumo per-cápita de los Estados Unidos en los próximos 14 años, estimado en una tasa anual promedio del 1,3%, permiten inferir un mayor consumo de palta, el cual será abastecido por los países de México, Chile y Perú, en una proporción que dependerá de la estacionalidad y las estrategias de los proveedores.

Lo señalado en los párrafos anteriores, permiten cumplir con el segundo objetivo específico ***“Analizar la factibilidad de una mayor demanda de la palta de Perú, por parte del mercado de los EE. UU, a partir de variables de mercado y económicas, relacionadas con el aumento del consumo, para mejorar su inserción en el mercado objetivo”***

Respecto a los posicionamientos de las marcas país de palta en el mercado de los EE. UU, se destaca a México, seguido de Perú que ha surgido como un nuevo proveedor del mercado de EE. UU a partir del 2010, y Chile, el cual muestra una disminución en su participación en el referido mercado como consecuencia de la caída en la producción nacional producto de problemas climáticos.



En el caso de Perú, el impulsor de su posicionamiento está asentado en el precio y diferenciación percibida, y se destaca en la parte inferior del corredor como un país que muestra equilibrio entre la diferenciación percibida y precio del producto ofrecido. Respecto a México, está posicionada en el cono de las líderes y en la parte superior del corredor como un país de alta competencia. Por último, Chile con problemas en su posición estratégica en la matriz del corredor, mostrando un alto precio y poca diferenciación percibida lo cual refleja que no está bien equilibrada y fuera del corredor, con respecto a la grilla actitudinal de la demanda, al igual que Perú, el impulsor de su posicionamiento está asentado en el precio. En síntesis, México y Perú se encuentran mejor posicionadas y con mayor preferencia respecto a Chile en el mercado de los Estados Unidos.

Finalmente, todos los países que han logrado surgir en el mundo, los que son prósperos en la actualidad son esencialmente los que han dejado desarrollar un potencial. El Perú no es ajeno a esa visión de buscar los medios de desarrollo de sus potencialidades. El reto actual es seguir creando confianza en el país e identificarse en la comunidad internacional con algo más que Machupicchu y la gastronomía. Además, es necesario tomar decisiones comerciales importantes de apertura externa, donde la clase política tiene que hacer del Perú un país identificable y confiable en la comunidad extranjera en todos los ámbitos y específicamente en el ámbito comercial.

Lo señalado en los párrafos anteriores, permiten cumplir con el tercer objetivo específico ***“Establecer el posicionamiento relativo actual de la marca Perú de palta en el mercado de los EE. UU, con respecto a los principales países proveedores, en base a la diferenciación percibida y la percepción con respecto al precio del producto”***

*La estrategia para mejorar el posicionamiento y mayor inserción al mercado de los Estados Unidos sería tomando los siguientes cursos de acción: Apostar por Impulsar el consumo mediante el apalancamiento de la gastronomía peruana ( la población norteamericana prefiere el consumo de palta en fast food (sándwiches y hamburguesas), comida en restaurantes, frescos, etc.); Desarrollar la segmentación del mercado de palta orgánica ( La producción de palta orgánica peruana empieza a tener relevancia en las exportaciones, es así, que Perú exporta palta orgánica a EE.UU, Holanda y Bélgica. siendo Estados Unidos el destino con mayor precio); Diversificar el riesgo (ampliar nuevos mercados y fortalecer el mercado de los EE. UU) y Fortalecer la interacción entre la producción y la promoción del comercio exterior, de tal manera que garantice la sostenibilidad del negocio de la palta.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Albareda, F. (2011). Oportunidades del “Sector de Frutas y Vegetales Frescos en los Estados Unidos”
- Andreyeva, T., Long, M., y Brownell, K. (2010). "El impacto de los precios de los alimentos en el consumo: una revisión sistemática de la investigación sobre la elasticidad de los precios de la demanda de alimentos". American Public Health Association.
- Avocados Fresh Trends (2016). "This smooth-fleshed fruit appeals to consumer"-  
[www.producemarketguide.com/fresh-trends/tropical-fruit](http://www.producemarketguide.com/fresh-trends/tropical-fruit) -  
[https://www.producemarketguide.com/sites/default/files/fresh%20trend%20files.tar/fresh%20trend%20files/avocados\\_fresh-trends.pdf](https://www.producemarketguide.com/sites/default/files/fresh%20trend%20files.tar/fresh%20trend%20files/avocados_fresh-trends.pdf)
- Barrientos, P. (2014). "El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales". Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Finanz. polit. econ., ISSN: 2248-6046, Vol. 6, No. 1, enero-junio, 2014, pp. 115-140 Edición Especial - Economía Regional. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v6n1/v6n1a06.pdf>
- Barriendos, J. (2006) "Marca País México. Único, diverso y más allá de la hospitalidad".
- Benavente, M., Calderón, A., Rivadeneira, D. y Rodríguez, K. (2012). Planeamiento Estratégico del Mango en la Región Lambayeque. Trabajo de tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima. Perú.
- Buitrago, F. (2010). La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional. Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de La Plata.

- Bustamante, M. (2013). Actitudes y percepciones sobre las fragancias de lujo en España: investigación en la comunidad de Madrid. tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Caporaso, J. y Levine, D. (1992), “Politics and economics”, Theories of Political Economy. Cambridge University Press.
- Cárdenas, J. & I. Casimiro. (2002). Fundamentos de economía. Trillas: México 2002.
- Carrera, S., Dolorier, Y., Horna, J., y Landauro, R. (2007). Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú. Tesis de maestría. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Cazau, P. (1995). La teoría del Caos. Buenos Aires. Argentina.
- Centeno, G. (2004). Perfil de Mercado de Aguacate Convencional y Orgánico. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles - CIMSINCAE, Costa Rica.
- Chavarria Granados Marcela, Pacheco Revilla Milena. (2007). La Marca País como un instrumento para contribuir al proceso de internacionalización de las PYMES. Disponible en:  
<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/854/1/Marca%20pais.pdf>
- Corona, S. (2016). La época de oro del aguacate.  
[https://economia.elpais.com/economia/2016/01/22/actualidad/1453432080\\_312376.html](https://economia.elpais.com/economia/2016/01/22/actualidad/1453432080_312376.html)
- Cordero, N. (2007). La marca, marca país y poder. Prisma. Vol.4.
- Dehesa, Guillermo de la. (1994). EL CONSUMO: IMPORTANCIA ECONOMICA Y FACTORES DETERMINANTES. Revista de Occidente.
- Del Greco, N. (2010). “ESTUDIO SOBRE TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS”.

- Duarte, C. (2012) “El control biológico como estrategia para apoyar las exportaciones agrícolas no tradicionales en Perú”. Perú.
- FreshPlaza y AGF.nl, (2016). Resumen del mercado global del aguacate. <http://www.freshplaza.es/article/96940/Resumen-del-mercado-global-del-aguacate>.
- García, T. y Quintanilla, J. (2003). Análisis del valor agregado: producción de palta en trozos. Instituto de Investigación. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). Econometría. México: McGraw-Hill.
- Hermida, J. y Serra, R. (1984). Oportunidades estratégicas en ciclos de alta inflación e inestabilidad. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1984.
- Hidalgo, X. (2015). “Aguacate peruano, el más codiciado a nivel mundial”
- Ibañez, V. (2015), tesis La influencia de la marca país en las exportaciones de palta a los Estados Unidos.
- Keynes, John Maynard. (1992). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero; 2º edición. Fondo de cultura económica. Buenos Aires.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). “Marketing” 10ª. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). “Marketing para América Latina” Decimoprimera edición. Pearson educación, México.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (2006). ECONOMÍA INTERNACIONAL Teoría y política. Séptima edición. Madrid.
- Lorenz, E. (1999). The Essence of Chaos. University of Washington Press, Seattle.

- Mankiw, Gregory. (2004). Principios de Economía, Tercera Edición.
- MacDougall, E. (2000). Avocados: A Brief Introduction into the Complexities of an Agribusiness Sector. Departamento de Agronegocios. Universidad Politécnica del Estado de California,
- Mochon, F. (2006) Principios de economía. Tercera edición. McGRAW - HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú en Los Ángeles. (2011). Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Obtenido de Perfil de mercado de Palta Hass en los Estados Unidos:  
[http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios\\_y\\_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil\\_de\\_Mercado-Palta\\_Hass\\_en\\_EEUU\\_2011.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf)
- MINAGRI. (2015). La palta “producto estrella de exportación”. Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional. Ministerio de Agricultura y Riego. Lima. Perú.
- Nocker, V. (2005). Marca País: posicionamiento de la marca argentina en el mercado chino. Universidad de Palermo - Facultad de diseño y comunicación.
- Parkin, M y Loría, E. (2010). Microeconomía. Versión para Latinoamérica Novena edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010 ISBN: 978-607-442-966-4 Área: Economía.
- Ries, A. y Trout, J. (1982). Posicionamiento, Mc Graw-Hill, México.
- Ries, A. y Trout, J. (1991). La Revolución del Marketing, Mc Graw-Hill, México.
- Robinson, J. (2014). ¿POR QUÉ LOS PAÍSES FRACASAN?, Instituto de Economía de la USFQ – boletín KOYUNTURA. N°41 - Año 5, enero 2014.

[http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura/Documents/koyuntura\\_2014-41.pdf](http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura/Documents/koyuntura_2014-41.pdf)

- Porter, M. (1996). ¿Qué es estrategia? Harvard Business Review.
- PROMPERU. (2015). Desarrollo del comercio agroexportador en el Perú 2015. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable.
- ProChile (2010) "Portal de la Marca País de Chile". <http://www.prochile.cl>.
- Samuelson, P. & W. Nordhaus. (2002). Economía. Mc Graw Hill: Madrid.
- Sánchez, K. (2004). Programa de desarrollo rural sostenible – perfil de Mercado de la palta. Cajamarca - Perú.
- Serra, R., Iriarte, J., Le Fosse, G. (2000). El Nuevo Juego de los Negocios. Argentina. Buenos Aires.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. Doubleday, New York.
- Soto, R. (2015). MODELO ECONOMETRICO PARA ESTIMAR LA DEMANDA DE SANDÍAS EN USA, 2000 – 2010. El Buzón de Pacioli, Año XV, Número 90 abril-junio 2015: Págs. 50-62. Instituto Tecnológico de Sonora <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no90/Pacioli-90-eBook.pdf>
- Urrutia, A. (2006) "Marca país: concepto multidimensional". Revista Mexicana de Comunicación 19(102): 33-35.
- USAID, (2014)" El mercado estadounidense de AGUACATE. Estudio de Mercado # 19, de diciembre de 2014".

- Vidal, L. (2010). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

### **Páginas web visitadas**

[www.adexperu.org.pe](http://www.adexperu.org.pe)

[www.bancomundial.org/](http://www.bancomundial.org/)

[www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)

[www.calpoly.edu](http://www.calpoly.edu)

[www.comtrade.un.org](http://www.comtrade.un.org)

[www.elperuano.com.pe](http://www.elperuano.com.pe)

[www.fao.org](http://www.fao.org)

[www.hassavocadoboard.com](http://www.hassavocadoboard.com)

[www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)

[www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

[www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

[www.minagri.gob.pe](http://www.minagri.gob.pe)

[www.producemarketguide.com/fresh-trends](http://www.producemarketguide.com/fresh-trends)

[www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re\\_-\\_palta\\_-\\_mar\\_20152.pdf](http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_palta_-_mar_20152.pdf)

(GBD NETWORK, 2015)

[www.produce.gob.per](http://www.produce.gob.per)

[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)

[www.senasa.gob.pe](http://www.senasa.gob.pe)

[www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/](http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/)

[www.thepacker.com/](http://www.thepacker.com/)

[www.trademap.org](http://www.trademap.org)

[www.futurebrand.com/country-brand-index](http://www.futurebrand.com/country-brand-index)

[www.usaid-acceso.org](http://www.usaid-acceso.org).

[www.usda.gov](http://www.usda.gov)



[http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily\\_futurebrand\\_latambrandindex.pdf](http://starterdaily.com/wp-content/uploads/2015/11/starterdaily_futurebrand_latambrandindex.pdf)  
<https://marcachile.cl/wp-content/uploads/2016/10/Estudio-Imagen-de-Chile-en-Estados-Unidos-06102016.pdf>

## APÉNDICE

### Apéndice A – La encuesta

**Tema: “Posicionamiento de la palta peruana en el mercado de los Estados Unidos, a través de la visión focalizada”**

- 1. ¿Qué puntaje de 1 a 100 le asignaría a la palta de exportación que tiene como destino el mercado de EE. UU y que estas provienen de Chile, México y Perú, basándose en las siguientes características?**

	<b>Características</b>	<b>Perú (1-100)</b>	<b>Chile (1-100)</b>	<b>México (1-100)</b>
1	Textura			
2	Suavidad			
3	Olor			
4	Nutrición			
		<b>Perú (1-100)</b>	<b>Chile (1-100)</b>	<b>México (1-100)</b>
5	Prestigio del país proveedor			
6	Preferencia por calidad del consumo			
7	Preferencia de la variedad ofrecida			
8	Estacionalidad de las exportaciones			

2. ¿Qué porcentaje de ponderación les asignaría a las siguientes características en función a su importancia en el mercado destino?

	<b>Características</b>	<b>(1% -100%)</b>
1	Textura	
2	Suavidad	
3	Olor	
4	Nutrición	
	<b>Sumatoria</b>	<b>100%</b>
	<b>Características</b>	<b>(1% - 100%)</b>
5	Prestigio del país proveedor	
6	Preferencia por calidad del consumo	
7	Preferencia de la variedad ofrecida	
8	Estacionalidad de las exportaciones	
	<b>Sumatoria</b>	<b>100%</b>

3. ¿Qué precios de exportación tienen los siguientes países competidores en el mercado destino de EE. UU?

	<b>País competidor</b>	<b>Precio del producto USD/TN</b>
1	Chile	
2	México	
3	Perú	

## Apéndice B – Datos del modelo econométrico.

**Tabla B.1. Evolución del consumo Per-cápita de palta, coeficiente de autoabastecimiento e índice de consumo per-cápita en los EE. UU, periodo 1961 – 2016.**

	Producción	Importación	Exportación	Consumo aparente	Coeficiente de autoabastecimiento	Población	Consumo per-cápita (Kg)	índice del consumo per-cápita de palta
1961	51342	76	0	51418	1	189077076	0,27	18
1962	47382	14	0	47396	1	191860710	0,25	16
1963	55579	5	0	55584	1	194513911	0,29	19
1964	33752	34	0	33786	1	197028908	0,17	11
1965	55681	101	0	55782	1	199403532	0,28	18
1966	55704	0	0	55704	1	201629471	0,28	18
1967	73400	0	0	73400	1	203713082	0,36	24
1968	47811	0	0	47811	1	205687611	0,23	15
1969	67319	0	0	67319	1	207599308	0,32	21
1970	41854	0	0	41854	1	209485807	0,20	13
1971	78190	0	0	78190	1	211357912	0,37	24
1972	41646	0	0	41646	1	213219515	0,20	13
1973	81354	0	0	81354	1	215092900	0,38	25
1974	67374	0	0	67374	1	217001865	0,31	20
1975	79748	0	0	79748	1	218963561	0,36	24
1976	128525	0	0	128525	1	220993166	0,58	38
1977	106775	2184	0	108959	1	223090871	0,49	32
1978	132540	2743	6048	129235	1	225239456	0,57	37
1979	92800	954	7761	85993	1,1	227411604	0,38	25
1980	243850	2176	10268	235758	1	229588208	1,03	67
1981	165830	875	18747	147958	1,1	231765783	0,64	42
1982	214730	674	7486	207918	1,0	233953874	0,89	58
1983	248570	1539	8427	241682	1	236161961	1,02	67
1984	208200	3322	12913	198609	1	238404223	0,83	54
1985	171000	1698	5445	167253	1	240691557	0,69	45
1986	274900	7143	5677	276366	1	243032017	1,14	74
1987	189600	1810	13512	177898	1,1	245425409	0,72	47
1988	175100	5649	13384	167365	1	247865202	0,68	44
1989	126100	4694	7299	123495	1	250340795	0,49	32

1990	141500	13377	6849	148028	1	252847810	0,59	38
1991	167800	17036	6829	178007	0,9	255367160	0,70	46
1992	264535	24149	8011	280673	0,9	257908206	1,09	71
1993	130362	8229	16593	121998	1,1	260527420	0,47	31
1994	158750	23932	14259	168423	0,9	263301323	0,64	42
1995	172360	18576	28878	162058	1,1	266275528	0,61	40
1996	173000	25405	21678	176727	1	269483224	0,66	43
1997	161270	26685	12503	175452	0,9	272882865	0,64	42
1998	144500	60656	12509	192647	0,8	276354096	0,70	46
1999	166288	55185	12735	208738	0,8	279730801	0,75	49
2000	217091	78623	10391	285323	0,8	282895741	1,01	66
2001	202570	73536	9361	266745	0,8	285796198	0,93	61
2002	180894	119012	10490	289416	0,6	288470847	1,00	66
2003	211737	141134	6709	346162	0,6	291005482	1,19	78
2004	162749	145298	7454	300593	0,5	293530886	1,02	67
2005	283405	264203	5123	542485	0,5	296139635	1,83	120
2006	247000	192725	6583	433142	0,6	298860519	1,45	95
2007	193100	348858	9567	532391	0,4	301655953	1,76	115
2008	105230	314816	18459	401587	0,3	304473143	1,32	86
2009	270813	431750	11624	690939	0,4	307231961	2,25	147
2010	158150	344900	28592	474458	0,3	309876170	1,53	100
2011	205432	415416	17919	602929	0,3	312390368	1,93	126
2012	238495	502546	29630	711411	0,3	314799465	2,26	148
2013	166106	571793	43211	694688	0,2	317135919	2,19	143
2014	179124	729142	37.005	908229	0,2	319448634	2,84	186
2015	224010	867364	37.886	1091336	0,2	321773631	3,39	222
2016	238495	859661	53.239	1098103	0,2	323127513	3,40	222

**Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAOSTAT, USDA y  
BANCOMUNDIAL, 2017**

**Tabla B.2. Datos del modelo econométrico – expresados en índices.**

<b>Años</b>	<b>Índice del consumo per-cápita de palta</b>	<b>Índice del ingreso per-cápita</b>	<b>Índice del precio de la palta</b>
1977	32	56	21
1978	37	59	20
1979	25	60	19
1980	67	59	18
1981	42	60	19
1982	58	59	20
1983	67	61	49
1984	54	65	29
1985	45	67	88
1986	74	68	94
1987	47	70	65
1988	44	73	121
1989	32	74	127
1990	38	75	183
1991	46	74	139
1992	71	76	104
1993	31	77	80
1994	42	79	111
1995	40	80	82
1996	43	82	93
1997	42	85	108
1998	46	87	126
1999	49	90	171
2000	66	93	184
2001	61	93	161
2002	66	94	126
2003	78	96	137
2004	67	98	127
2005	120	101	133
2006	95	102	119
2007	115	103	121
2008	86	102	108
2009	147	98	112
2010	100	100	100
2011	126	101	107
2012	148	102	84
2013	143	103	105

2014	186	105	120
2015	222	107	123
2016	222	109	146

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

**Tabla B.3. Datos del modelo econométrico – en logaritmo y la variable Dummy.**

<b>Años</b>	<b>Logaritmo del índice de consumo per-cápita de palta</b>	<b>Logaritmo del índice del ingreso per-cápita</b>	<b>Logaritmo del índice de precio de la palta</b>	<b>DUMMY</b>
1977	3,47	4,03	3,04	1
1978	3,61	4,08	3	1
1979	3,22	4,09	2,94	1
1980	4,20	4,08	2,89	1
1981	3,74	4,09	2,94	1
1982	4,06	4,08	3	1
1983	4,20	4,11	3,89	1
1984	3,99	4,17	3,37	1
1985	3,81	4,20	4,48	1
1986	4,30	4,22	4,54	1
1987	3,85	4,25	4,17	1
1988	3,78	4,29	4,80	1
1989	3,47	4,30	4,84	1
1990	3,64	4,32	5,21	1
1991	3,83	4,30	4,93	1
1992	4,26	4,33	4,64	1
1993	3,43	4,34	4,38	1
1994	3,74	4,37	4,71	1
1995	3,69	4,38	4,41	1
1996	3,76	4,41	4,53	1
1997	3,74	4,44	4,68	1
1998	3,83	4,47	4,84	1
1999	3,89	4,50	5,14	1
2000	4,19	4,53	5,21	1
2001	4,11	4,53	5,08	1

2002	4,19	4,54	4,84	1
2003	4,36	4,56	4,92	1
2004	4,20	4,58	4,84	1
2005	4,79	4,62	4,89	1
2006	4,55	4,62	4,78	1
2007	4,74	4,63	4,80	0
2008	4,45	4,62	4,68	0
2009	4,99	4,58	4,72	0
2010	4,61	4,61	4,61	0
2011	4,84	4,62	4,67	0
2012	5	4,62	4,43	0
2013	4,96	4,63	4,65	0
2014	5,23	4,65	4,79	0
2015	5,40	4,67	4,81	0
2016	5,40	4,69	4,98	0

**Fuente: Elaboración propia, 2017**